

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad, from faculty staff members' point of view

إعداد

علاء خالد عوده عوده

إشراف

د. أمجد محمود محمد درادكه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

اب ، 2017

تفويض

أنا الطالب **علاء خالد عوده** أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم: علاء خالد عوده

التاريخ: 2017/8/19

التوقيع:







قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: **"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"** .

وأُجيزت بتاريخ: 2017/8/19

أعضاء لجنة المناقشة :

1 – أ . د. عباس الشريفي رئيساً وعضواً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع:...........

2– د. أمجد محمود درادكه مشرفاً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع:...........

3– د. صالح أحمد عبابنه عضواً جهة العمل: الجامعة الأردنية التوقيع:...........







شكر وتقدير

اتقدم بشكري الجزيل لمشرفي الدكتور أمجد محمود محمد درادكه لإشرافه على هذه الرسالة ، على الرغم من مشاغله والتزاماته .

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري لأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية، وأخص بالذكر منهم :

أ. د. عباس الشريفي ، و أ. د. ابتسام مهدي جواد لما أبدوه لي من نصائح وتوجيه في منهجية الدراسة .

والحمد والشكر لله أولاً وأخيراً .

الإهداء

إلى أصل البدايات .. وأصل النهايات ..

إلى من لأجله تهون الحياة .. وتستحق الحياة ..

إلى من عشعش حبه في قلبي .. فكان النبض والهواء ..

إلى من صاغ عقلي وقلبي .. وكان سقفاً لهمي ..

إلى من إذا ما فنى المال والجاه .. يبقى هو كنز السنين ..

إلى بلدي الحبيب العراق

أهدي هذا الجهد المتواضع .

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد
علاء خالد عوده
إشراف
د. أمجد محمود محمد درادكه

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف(الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مكونة من (31) فقرة وموزعة على أربعة مجالات هي: (المعوقات البشرية، والتنظيمية، والإدارية، والمادية)، وتم التحقق من صدقها وثباتها وطبقت على عينة قوامها (336) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي: أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.63–4.13) وبدرجة إعاقة مرتفعة للمجالات وبلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (3.82) ويعكس درجة إعاقة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغيرات الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مساعد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الحكومية، بغداد، أعضاء هيئة التدريس

The Obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad from faculty staff members point of view

Prepared by:

Alaa Khalid Oudah

Supervised by:

Dr. Amjad Mahmoud Mohammed Daradkah

Abstract

This study aimed at identifying the obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad from faculty staff members point of view. To achieve the objectives of the study, the descriptive – survey methodology was used.

A questionnaire was developed to collect data . It consisted of (31) items, distributed on four domains (human, organizational, administrative, and material obstacles) . Validity and reliability of the questionnaire were assured. The sample of the study consisted of (336) faculty staff members. The findings of The study were as the following :

- The mean of the subjects sample responses about the obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad from faculty staff members point of view ranged from (4.13 - 3.63) for all domains. The mean was (3.82) for the questionnaire as a whole, which reflects a high degree of obstruction. The domains of the tool were arranged, from high to low, as the following : material, organizational, administrative, and human obstacles.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad Governorate attributed to sex, colleges, and years of experience variables. But, there were significant differences attributed to the academic rank variable, in favor of assistant professor category.

Key words: Strategic Planning, Public Universities at Baghdad, faculty staff members.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

يشكل التعليم عنصراً أساسيا في منظومة المجتمع وتظهر أهميته بكونه أهم الوسائل للحاق بركب الإنسانية والوقوف في مكان بارز ومشرف بين الأمم، واحتلت الجامعات أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في مجتمعاتها بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية كمؤسسات علمية وبحثية.

فالجامعة لن تتمكن من القيام بدورها إلا إذا ارتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة، وإلى شتى المستويات من أجل صنع التقدم والرخاء ورفع مستوى الحياة وازدهارها وارتقائها، فمن خلال استقراء تاريخ التعليم العالي ومراحل تطوره، يتضح أن الجامعات مرت بمراحل ازدهار وركود، وارتبط هذا التحول ما بين الازدهار والركود وبالعكس، بمدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع وبمقدراتها على التكيف المستمر مع التغير الاجتماعي (العبادي والطائي والأسدي، 2009) .

والتعليم الجامعي منه تفرز قادة المجتمع وبه يتحدد مستواها، وتكمن أهميته في إيجاد الملكات الابتكارية والمقدرات التحليلية لمواجهة التعقيد في الحياة الاجتماعية والتأقلم عليها، وتزويد المتخرج بالنظرة الواقعية ودقة التقدير في الانجاز واعتناق الموضوعية والمنهج العلمي، فضلاً عن تنمية الدافعية لديه. كل هذه الخصائص هي في غاية الأهمية لنقل أي مجتمع إلى مكانه الصحيح

وحفظ كيانه الاقتصادي والسياسي من جانب، والقضاء على الفقر من جانب آخر باستثمار الموارد الطبيعية والبشرية والفكرية استثماراً كاملاً، وقد أصبح من المبادئ المسلم بها أن تحقيق الانتعاش والرقي الاقتصادي لأي دولة من الدول يرتبط بمدى تقدم التعليم العالي بها، وهذا لا يأتي إلا بالأخذ بمنهج التخطيط العلمي بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي (عبد الجليل، 2007).

لقد شهد العراق القديم أول نظام للتعليم في العالم، منذ أن شيدت على أرضه أول مدرسة منظمة ذات مناهج وبرامج واضحة وكوادر تعليمية متخصصة، وذلك في عهد حمورابي ما بين (1750-1792 ق.م)، كما تمتد جذور النظام التعليمي الحالي في تاريخ العراق الحديث إلى أوائل القرن الماضي، والحقيقة أن التعليم كأي مظهر من مظاهر الحياة في المجتمع ما هو إلا انعكاس لظروف هذا المجتمع والقوى التي تتحكم فيه، وتجدر الإشارة إلى أن تطوير التعليم الجامعي أصبح ضرورة ملحة خاصة في ظل ما فرضه الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية من ضرورة إعادة النظر في كثير من الجوانب المتعلقة بالتعليم، (العبادي وآخرون، 2009) .

وعرف الإنسان التخطيط منذ فجر تاريخ الإنسانية من خلال سعيه لتأمين حاجاته الأساسية في الغذاء والكساء والمأوى معتمداً في ذلك على جهده الشخصي وتفكيره المتواضع، وبمرور الزمن حاول الإنسان اتخاذ التدابير الكفيلة لتطوير وسائل تأمين حاجاته وتحسين نوعيتها ومثلت هذه التدابير بدايات متواضعة لعملية التخطيط التي تطورت عبر العصور (الكلوفلن، 2010).

وتضمن القرآن الكريم في سورة يوسف إشارة واضحة إلى التخطيط فقال تعالى: ﴿ **وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إن كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُون * قَالُواْ أَضْغَاثُ أَحْلاَمٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الأَحْلاَمِ بِعَالِمِين * وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ**

بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَاْ أُنَبِّئُكُم بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُون * يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلاَتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُون * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُون ﴾ الاية (43–47)، فقد فسر النبي يوسف عليه السلام رؤيا عزيز مصر بمشيئة الله بأن البلاد سوف تمر بسنوات قحط وجفاف ينعدم فيها الانتاج وحدد الهدف بالاحتياط لهذه السنوات وضمان مئونة الناس، واختيار الوسيلة التي ستحقق هذا الهدف، وهي بناء مستودعات ضخمة لخزن الاحتياطي من الحنطة، وتحديد الاستهلاك وادخار الفائض لسنوات القحط، ويستنتج من ذلك أنه حدد الهدف واختار وسيلة تحقيقه هي الخطة، فهي مجموعة أهداف ووسائل تحقيقها .

وكان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910 من خلال مقال للاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928. وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم، إلا ان الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية، لأن عملية اتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب (الكرخي، 2016) .

ففي ظل عالم يتصف بكثرة تعقيداته، وكثرة عوامله المؤثرة واهم صفاته هي التغير المستمر، يعد التخطيط الاستراتيجي مهماً لأي منظمة، بوصفه أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب العمل وطرقه، لاختيار أفضل الأبدال المتاحة أمام المؤسسة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، ويحتم عليها الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات وعملية تحقق

لها كثيراً من الفوائد وتجنبها كثيراً من المشكلات والمتغيرات المستقبلية، وأن التخطيط الاستراتيجي من أهم أولويات أي مؤسسة تعليمية تسعى للنجاح والتميز، وهو السبيل العلمي أمام المؤسسات التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة (العنزي، 2015).

وتواجه الإدارة الحديثة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدها القرن العشرون خاصة في الحقبة الأخيرة منه، وتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث مزيد منها في القرن الحادي والعشرين، ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على مدى مقدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي (السكارنة، 2015) .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، وهو الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار (مصلح، 2010).

وتوسع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نظام واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي بأن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر

أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانات المتاحة بصورة فعالة (القرني،2012).

ويعد التخطيط الاستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المؤسسة، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعد بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسة من العبور إلى المستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددتين، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها (Achampong, 2010).

كما أن بعض مؤسسات التعليم العالي لا تدرك حاجتها إلى تبني نوع من التخطيط المنظم إلا عندما تظهر المشكلات وتتفاقم، وفي هذه الحالة تجد نفسها في وضع يتطلب اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قصير حول أمور تتضمن شبكة عريضة من الأفراد والعلاقات والعناصر المتداخلة، فمثل تلك المؤسسات لا تنفذ التخطيط إلا كرد فعل للأزمات، أما بعضها الاخر فتطبق التخطيط اقتناعاً منها بأهميته وفوائده للمؤسسة في حاضرها ومستقبلها حتى ولو لم تكن هناك مشكلات أو أزمات(الشربيني، 1996).

لقد حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل قادة مؤسسات التعليم العالي في العراق لما له من أهمية كبيرة في نجاح عمل تلك المؤسسات وزيادة فاعليتها، ومواجهة الصعوبات والتحديات الاستثنائية التي يعانيها العراق وما خلفته الحروب المتوالية، من تدمير للبنى التحتية وشلل لمفاصل الدولة وتدمير لمعظم مؤسسات القطاع العام والخاص، والذي تسبب بصعوبات وتحديات كبيرة وعلى مختلف الأصعدة (الأمنية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية) مما أثر وبشكل كبير على العملية التعليمية ومخرجاتها، الأمر الذي حذا بمؤسسات التعليم العالي

باعتماد التخطيط الاستراتيجي كمخرج لها في مواجهة تلك التحديات، ومن أجل تحقيق غايتها المنشودة وزيادة فاعليتها وتحقيق الميزة التنافسية .

ومن أولى مؤسسات التعليم العالي التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي في العراق هي الجامعات الحكومية في بغداد وتحديداً جامعتا بغداد والمستنصرية، ولم تقتصرا على اعتماد التخطيط الاستراتيجي كعملية تهدف لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وتحقق الميزة التنافسية وفق متطلبات التعليم الحديثة، ومواجهة المتغيرات المستقبلية، بل تعدى ذلك إلى استحداث دراسة للتخطيط الاستراتيجي لأول مرة في العراق وعلى مستوى الدبلوم العالي عام (2012) والتي استحدثتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية في جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد، وفي الجامعة المستنصرية عام (2014) بغية تعزيز قطاعات العمل بالكوادر الإدارية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وإعداد الدراسات المستقبلية للخطط والبرامج للمؤسسات الحكومية والتي من شأنها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة فاعليتها، للحاجة الماسة لهذا الاختصاص في مختلف مفاصل الدولة، ولم تتوقف تلك التجربة على حدود الدراسة فقط، فمخرجات تلك الدراسة من المتخرجين ينخرطون للعمل في دوائر التخطيط ورسم السياسات العامة في الوزارات والدوائر المعنية بالتخطيط واتخاذ القرارات وبتنسيق ومتابعة من قبل وزارة التعليم العالي والأمانة العام لمجلس الوزراء .

مشكلة الدراسة :

يقع على عاتق الجامعات للقيام بأعمالها دور كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي كونه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل والإعداد له، بوصفه من أهم عمليات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسة التعليمية الوصول إلى المكانة التي تفي بتحقيق جودة التعليم، إذ يتيح

التخطيط الاستراتيجي الفرصة لتقييم الفترة السابقة من خلال المسح البيئي والوقوف على مواطن القوة والضعف في النظام التعليمي والعمل على استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، إلا أنه في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها العراق وعلى مختلف الأصعدة بات التخطيط الاستراتيجي في أحسن أحواله تحدياً ويواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه المنشودة، ولذلك يرى الباحث ضرورة التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية، وقد اختيرت الجامعات الحكومية في بغداد، لتوجهها نحو التخطيط الاستراتيجي واعتماده لتحقيق غاياتها وأهدافها التعليمية، ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

وتشير بعض الدراسات إلى أن نسبة الفشل في المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما ذكرت دراسة ثانكورن وكاليجون (Thankurn & Caligon, 1992) المشار إليها في حمدان وإدريس،(2007) بأن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه .

ومن أسباب الاختيار لمشكلة البحث هذه كون الباحث أحد خريجي الدفعة الأولى للدبلوم العالي في دراسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة بغداد عام 2013، وعمل في العديد من المؤسسات الحكومية المعنية بالتخطيط والتعليم، ولاحظ وجود بعض المعوقات التي واجهت تطبيق التخطيط الاستراتيجي سواء على المستوى الداخلي للمنظمة أم على مستوى التحديات الخارجية لها.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وتناولت أيضاً المعوقات التي تواجه بعض الجامعات لدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي، فقد أوصت دراسة اللوح (2007) ودراسة الكلثم وبدارنة (2012) ودراسة سعيد وإسماعيل (2013) ودراسة ابريعم وزروالي (2017) .

ولذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن السؤال الرئيس : ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد ؟

أهداف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين.

السؤال الأول : ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة ؟

أهمية الدراسة :

أولاً: تكمن الأهمية العملية للدراسة في الأمور الاتية :

1- لفت أنظار قادة التعليم العالي في العراق إلى أهم الصعوبات والعراقيل التي تحد من فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بهدف العمل على معالجتها .

2- استفادة الجامعات الحكومية في بغداد من الدراسة في التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

3- قد تسهم هذه الدراسة في وضع حلول لمعالجة بعض معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية.

ثانياً: الأهمية العلمية وتكمن في الآتي :

1- عدم وجود دراسة سابقة (على حد علم الباحث) تناولت معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية.

2- التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مهماً لتطور أي مؤسسة تعليمية وتميزها .

3- ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات الأخرى حول موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها وكالاتي:

الإدارة الاستراتيجية :

عرفها مساعدة (2013) بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وإيجاد ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.

التخطيط الاستراتيجي :

عرف السكارنة (2015) التخطيط الاستراتيجي بأنه : تخطيط بعيد المدى يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة واسلوب المنافسة.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

عرف الشاعر(2007) معوقات التخطيط الاستراتيجي بأنها: جميع المعوقات المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تُعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهداف برامجها الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها.

وتعرف إجرائيا بأنها: مجموعة الصعوبات والتحديات المادية والبشرية والإدارية والتنظيمية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات العراقية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة.

الجامعة :

هي مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم الثانوية، وهي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي (العبادي وآخرون، 2009) .

أعضاء هيئة التدريس :

هم المكلفون بالإشراف على سير العملية التعليمية ومتابعة تطوير وتنفيذ خطط البرامج في مجالات الخدمات التعليمية في أقسام وكليات الجامعة على مختلف اختصاصاتهم ، ويحملون شهادات عليا، ومن هم برتبة: (أستاذ، وأستاذ مساعد، ومدرس، ومدرس مساعد) .

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي :

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد .

الحد المكاني: الجامعات الحكومية في محافظة بغداد وهي (جامعة بغداد، والجامعة المستنصرية، وجامعة النهرين) .

الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2017/2016.

محددات الدراسة :

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها , ومدى دقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة وموضوعيتهم, وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة, والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، كما تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي العربية والأجنبية مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وفيما يأتي عرض لذلك :

أولاً: الأدب النظري :

تضمن الأدب النظري كلاً من الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وعلى النحو الاتي:

1- الإدارة الاستراتيجية واشتملت على ما يأتي :

مفهوم الاستراتيجية :

ليس بالإمكان تناول التخطيط الاستراتيجي بمعزل عن فهم الاستراتيجية وموقعه بالنسبة لها ومتابعة تطورهما منذ العصور الأولى، لفهم الشكل الذي تطور فيه التخطيط الاستراتيجي، كونه عنصر من عناصر أو مدخل من مداخل الاستراتيجية الحديثة، والقالب الذي تبلورت فيه الاستراتيجية بشكلها الصحيح (الزبيدي، 2017) .

ومفهوم الاستراتيجية قديم دخل لأول مرة كمصطلح عسكري يتناول فن القيادة ليركز على كل ما يقود إلى تحقيق الهدف الذي يكفل تحقيق النصر، وأصلها في اللغة اليونانية (Strategos) لتعبر عن انجاز الهدف العام الذي يتم اختياره، ودخل هذا المفهوم في مجال إدارة الاعمال في

بداية القرن العشرين، واهتم بعد ذلك علم الاقتصاد بالاستراتيجية على المستوى الكلي منذ أواخر القرن التاسع عشر عندما تبنت الحكومة اليابانية خططاً متوسطة الأجل (معروف،2009) .

ويطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع الأبدال ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ (السكارنة، 2015) . وهي علم التخطيط بصفة عامة، وتعكس الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة، أو التي يمكن الحصول عليها، وتوضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيط والإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير (مقصود، 2016).

وأشار الزبيدي (2017) إلى ان أفضل تسمية عربية للاستراتيجية هي (الإحكامية) وهي (الفن والعلم الذي يختص باستخدام المهارات والموارد المتاحة لأي مؤسسة لتحقيق أهدافها الرئيسية في أفضل الظروف المواتية)، ومستنداً في هذه التسمية إلى قوله تعالى: **{الَر كِتَابٌ أُحْكِمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِن لَّدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ}** (سورة هود الآية:1)، ومنطلقاً من أنها تعني التخطيط، وأن الخطة لابد أن تكون محكمة وإحكامها يتطلب وضعها في قالب يوضح كيفية الوصول للهدف وبأفضل السبل .

وذكر المصري (2015) أن الاستراتيجية تركز على تلبية متطلبات المستفيدين، وتقوم على تحديد أسلوب المنافسة للمنظمة وتقليل التكاليف، وتحقيق التميز والإبداع ، وبالتالي النجاح في تحقيق أهدافها.

واوضح ليك (Lake, 2006) أن الاستراتيجية تدور حول كيفية التفكير بوضوح والتصرف بشكل واع ومقصود، بحيث تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من الفرص الحالية والمستقبلية .

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية، فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة أعمالها المختلفة (ياسين،1998) .

وعرفها كلوسك (Glueck,1980) بأنها: مجموعة القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ورأى هيجنز وفينسز (Higgins & 1993 Vincz,) أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة المنظمة وتحديد غاياتها وإدارة علاقاتها البيئية مع الاطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، أما كوتلر (Kotler,1997) فعرفها بأنها: العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد الأعمال الخاصة بالمنظمة. وعرفها هيل وجونز (Hill&Jones,2001) بأنها: العملية التي يقوم المديرون من خلالها باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تمكنهم من بلوغ رؤية المنظمة، وعرفها عوض (2004) بأنها: العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الأثر طويل الأجل وتنفيذها وتقييمها والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وذهب رشيد وجلاب(2008) إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي الإجراءات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وإيجاد ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها

بطريقة مميزة، واضاف سليم (2010) أن الإدارة الاستراتيجية تشير إلى مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات، وعرفها الطيطي (2012) : بأنها عبارة عن أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد .

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: مجموعة الممارسات الإدارية والقرارات ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وإيجاد ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة .

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية وتوليد قيمة للمنظمة من وجهة نظر إصحاب المصالح والمجتمع ككل، فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الأتية (عوض، 2004):

1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من مقدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

2- اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة فاعلية المنظمة، وزيادة رضا المستفيدين وتعظيم المكاسب لأصحاب المصالح .

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والقصيرة والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .

4- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.

5- زيادة الفاعلية والكفاءة لعمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية .

6- التركيز على المستفيد والبيئة الخارجية باعتبار ان استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات .

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشكلات مبكراً، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قراراته هي رد فعل لقرارات المنافسين واستراتيجياتهم .

8- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير .

9- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة إذ يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

10- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة .

وأكد السامرائي (2015) أن فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية تتمثل فيما يأتي :

- تسهم في توجيه مقدرات المنظمة وتحديد أولوياتها .
- تساعد على صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة كونها تنبثق منها .
- تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات للأداء .
- تسهم في وضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتاجات معينة .
- تساعد على تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

مما تقدم يتبن ان تحديد الأهداف وصياغتها تعد عنصراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية وأنها تستند إلى عدة معايير مهمة منها : تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ومن ثم صياغة الأهداف العامة .

أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أحجامها، وأنشطتها، وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الوحيدة في تحقيق ذلك، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال مقدرتها على رسم غايات المنظمة، وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييمه ومدى التقدم لبلوغ الأهداف (مساعدة، 2013) .

وأشار السالم (2009) إلى أن تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية في مختلف المنظمات يعود إلى وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معاً :

الأول : إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الحاضر والمستقبل من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .

الثاني : اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات محلية، وإقليمية، وعالمية، وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في العصر الحالي .

فوائد الإدارة الاستراتيجية :

تحقق الإدارة الاستراتيجية في جميع عملياتها ومستوياتها جملة من الفوائد يمكن إيجازها بالاتي (حبتور، 2007) :

1- تساعد في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة.

2- تسهم في صياغة كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج وتقييمها .

3- تسهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتكاملها وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل .

4- تساعد في إعداد كوادر الإدارة العليا وتهيئتها وتنمية المهارات القيادية لهم، إذ يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشكلات الإدارية .

5- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها .

6- توضيح الإطار العام لتحسين السيطرة والتنسيق على الأنشطة، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف .

7- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية .

8- تشجع على بلورة الأفكار المتطورة وتكوينها مما يعني زيادة المقدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة .

وأضاف السالم (2009) بأن هنالك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الاستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، منها الاتي:

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلاً من الاستجابة له فقط .

2- تساعد المنظمة بأن تصبح منظمة متعلمة وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي : حل المشكلات بطرق منهجية منظمة، والتعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى، وتجرب دائماً مداخل وأساليب جديدة، ونقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة .

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة، فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص .

4- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، والاستفادة من موارد المنظمة المتنوعة وبما يضمن استثمار نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .

مراحل تنفيذ الإدارة الاستراتيجية :

ذكر جرادات (2013) المراحل التي تنفذ فيها الإدارة الاستراتيجية على النحو الاتي :

1- وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتي يجب أن تشتق من أهدافها وفلسفتها (إلى أين نريد أن نذهب ؟) .

2- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتشخيص مواطن الضعف والقوة (أين نحن ؟) .

3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات (ماذا يحيط بالمنظمة ؟ ومن الذي يحيط ؟) .

4- تحديد الأبدال الاستراتيجية وتحليلها (برامج وخطط متعددة) والتي تحقق التطابق ما بين الفرص والمخاطر من جهة القوة والضعف من جهة أخرى .

5- تحديد الخيار المناسب واختيار الاستراتيجية في ضوء تحديد أفضل الأبدال المتاحة .

6- تنفيذ البديل الاستراتيجي من خلال تخصيص الموارد وإعداد الموازنات وتحديد برامج التصرف وتوزيع المهمات والأفراد وتصميم الهياكل والنظم .

7- مراجعة الأداء الاستراتيجي وتقييمه للتأكد من سلامة الأداء في ضوء تحقيق الأهداف المرجوة .

وأضاف مساعدة (2013) أن نجاح عملية التنفيذ يعتمد على وضع إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة التي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومن تلك الأسئلة ما يأتي :

- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، وتترابط مع بعضها بعضاً بشكل يتناسب مع الاستراتيجية المحددة ؟
- هل تتم جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ؟
- هل تم إيصال الاستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بها؟
- هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة للاستراتيجية ؟ وهل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية؟
- هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المناسبة والمطلوبة ؟

- هل تم تحديد المعالجات للمشكلات جميعها أو المعوقات والصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة ؟
- هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم ؟ أو ما النظام الملائم لتنفيذ الاستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد ؟

مستويات الإدارة الاستراتيجية :

إن الإدارة الاستراتيجية كمظهر من مظاهر تطور علم الإدارة، متغيرة باستمرار، لأن التغير والتطور سمتان أساسيتان من سمات الحياة، خاصة حياة السوق ومنظمات الأعمال، ورجال الإدارة العليا وافرادها، ولما كانت الحياة متطورة في كل مستوياتها فلا بد للإدارة الاستراتيجية من التطور، وفي مستويات مختلفة تبعاً لتطور الحياة ومستوياتها، وفي ضوء هذا يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية أنها تتكون من المستويات الآتية (حبتور، 2007) :

1- **الإدارة الاستراتيجية للمنظمة:** تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط جميع الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، وبيئة الأعمال الدولية، ويؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعملياتها هذه الوحدات .

2- **الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:** تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال وتنفيذها، بدءاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية، وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.

3- **الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي** : لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للمدخلات، والأفراد، والتسويق، والشؤون المالية، لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، وبمعنى اخر أن توجد خطة استراتيجية للمستفيد، وخطط استراتيجية للمدخلات، وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

تحديات الإدارة الاستراتيجية :

ذكر عباس (2010) خصائص تمثل تحدياً للإدارة الاستراتيجية ومعوقاَ أمام تحقيق أهدافها بنجاح وهي كالاتي :

1- هيمنة أفكار مالكي بعض المنظمات على الإدارة وتوجهاتها وهو من أكبر المعوقات التي تواجه الفكر الإداري الحديث .
2- تضخيم الفشل : إذ ان فشل أحد الأقسام يكون له أثر كبير على المنظمة، وربما في نظر أصحاب رؤوس الأموال تشكل نهاية الدنيا .. مما يشكل عبئاً على الإدارة وتحدياً لها .
3- اتخاذ القرارات السريعة وعدم تحليلها أو دراستها الدراسة الكافية وهو ما تتميز به المنظمات الكبيرة التي تعمد إلى دراسة القرارات قبل اتخاذها .

وأورد الطيطي (2012) العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في العصر الحديث منها :

1- التغير المستمر في الجوانب التقنية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وخاصة التغيرات التي حصلت بعد الحرب العالمية الثانية، وثورة المعلومات والاتصالات، وظهور مفهوم العولمة،

والانفتاح الاعلامي، كل هذه الأمور ماهي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في المنظمات .

2- شدة المنافسة : إذ يحمل هذا العصر منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون هذا التحدي عند صياغة استراتيجياتهم المناسبة بالأسواق العالمية، حتى ينجحوا في التعامل مع الأسواق والحصول على موقع في تلك السوق .

3- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً : فقد ازدادت عمليات التكامل الاقتصادي بين الدول وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية، ومن المتوقع تفشي هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية .

4- التغيرات التكنولوجية : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التقنية الحديثة للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد هذه المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تقنية جديدة وبشكل مستمر .

5- تغير طبيعة قوى العمل : طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الاستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمنة المستقبلية .

6- ظهور الشركات الرقمية : تميز هذا العصر بغزارة استخدامه للوسائل والتقنيات الحديثة مثل الحاسوب والانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي والهاتف، إذ يلاحظ تحول الشركات التقليدية إلى شركات رقمية مبنية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع تعاملاتها التجارية داخل الشركة وخارجها .

7- ظهور الاقتصاد المعلوماتي : لقد تحولت العديد من الدول المتقدمة من دول صناعية إلى دول معلوماتية مثل الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان إذ قامت ببناء اقتصادها اليوم على اقتصاد المعرفة .

8- عجز الموارد المتاحة وندرتها: اصبح من الواقع وجود ندرة في بعض الموارد سواء كانت مادية أم فنية أم بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، كالموارد المائية، والطاقة، والعجز في بعض المواد الغذائية .

9- تغير المنظمات وطريقة عملها : فقد تغيرت طريقة المنظمات الحديثة في الإدارة، وطريقة تعاملها مع أصحاب المصالح، كما تغير تعاملها مع الموظفين وكيفية إدارة العمل وتنظيمه داخلياً .

2- التخطيط الاستراتيجي :

وسيتضمن هذا القسم على معنى التخطيط، ومفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وخصائصه، وعناصره، ومستوياته، وخطواته، ومبرراته، والتحليل الاستراتيجي، والعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي .

تعريف التخطيط لغة واصطلاحاً:

التخطيط لغة : هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة عليه (عمر،2008).

التخطيط اصطلاحاً : التخطيط هو عملية رسم الاهداف التي يراد الوصول اليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الامكانيات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وفق أساليب كفوءة تختصر الكلف وتعظم النتائج (العنزي،2015) .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

عرف ليك (Lake,2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه : الادراك الواضح للمكانة التي تحتلها المنظمة في الوقت الحالي ، وجمع المعلومات التي تستطيع من خلالها الوصول إلى المكانة التي يجب أن تصل إليها في المستقبل واتخاذ القرارات التي ستنقل الفرد من مكانه الحالي إلى مكانه في المستقبل، كما أضاف سشلر (Schuler,2007) بأنه : مفهوم إداري يتضمن التحليل والدراسة لجميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة، ورؤيتها، ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، كما عرفه الطوخي (2008) بأنه : أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية آخذاً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وأورد ميا وديب والشامسي (2008) بأن التخطيط الاستراتيجي هو: التنبؤ بما سيكون حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها، والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

ورأى جليستر (Glaister,2009) بأن التخطيط الاستراتيجي هو: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وتأمين الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف، وعرف ماهر (2009) التخطيط الاستراتيجي بأنه : أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً

لتحقيق رسالة المشروع وأهدافه، وعرَفه القاضـي (2010) بأنـه : قرارات ذات أثر مستقبلي وعمليـة مسـتمرة ومتغيـرة، ذات فلسـفة إداريـة ونظـام متكامـل (هياكـل، موازنـات، نظـم، بـرامج تنفيذيـة، اجراءات)، وأشار وهبة (2011) إلى أن التخطيط الاستراتيجي : أسلوب علمي مستقبلي يقوم علـى رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية وأبدالها والعمل علـى تنفيذها ومتابعتهـا مـن خـلال مشـاركة جماعيـة مـن أعضـاء المؤسسـة فـي تنفيـذ الأهـداف الاسـتراتيجية للمؤسسة.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: أسلوب منظم بعيد المدى تقوم به المؤسسة من خلال وضع رؤية للمؤسسة ورسالتها وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات ومن ثم وضع أهداف استراتيجية يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام, والتعليم العالي بشكل خاص، فيما يأتي (بحيري ،2007) :

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.

- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة وبين الأقسام الوظيفية، وقسم التخطيط وبين الإدارة وبين المؤسسة والمتعاملين معها.

وذكر الطوخي (2008) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في :

- وضوح الرؤية المستقبلية.
- المقدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.
- تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.
- مشاركة العاملين.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تدعيم المركز التنافسي.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.
- تدعيم الأداء.

وأشار الحسن والعفيف (2010) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن بما يأتي :

- يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- زيادة المقدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

- يساعد المديرين في وضع الأبدال المناسبة للمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة.
- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
- يساعد في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

وأشار علي (2008) إلى أن للتخطيط الاستراتيجي في التعليم أهمية كبيرة تتلخص في الاتي:

- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم واحتياجات المجتمع.
- رسم سياسة التعليم جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل، ورسم الخطط على المدى الطويل مع تقدير الاحتياجات والتنبؤات المبنية على أساس وأسلوب علميين.
- إحكام استثمار الوقت أو الزمن بوصفه مدخلاً من موارد التعليم.
- تزويد المؤسسات والمنظمات بالفكر الرئيس والذي يساعد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها.
- يساعد إدارة المؤسسات في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها مثل الكفاية الداخلية الخارجية، والتمويل، ومن ثم إرشادها لتبني قرارات رشيدة تناسب القضايا الجوهرية.

- يولد لدى القيادات الشعور بالمقدرة على الرقابة وتقييم الأداء، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة.
- يساعد القيادة على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها ورسالتها، وصنع قرارات استراتيجية رشيدة يمكنها من مجابهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبلاً .
- إعداد الكوادر للإدارة العليا، وزيادة مقدرة المؤسسة التعليمية على الاتصال بالمؤسسات الاخرى داخل البيئة.
- يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها كالميزانية، والمنفذين، والمناخ التنظيمي.
- يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية لوضع وموقع المؤسسة التعليمية ومدى تفاعلها مع مؤسسات المجتمع الأخرى.
- يسهم في تحسين وضع المؤسسة التعليمية باستمرار ويعمل على تطويرها وزيادة نسبة نجاح المؤسسة في القيام بعملها مستقبلاً.

خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص كثيرة فقد ذكر الكلوفلن(2010) الخصائص الآتية:

- الواقعية: بمعنى أن يكون التخطيط مراعياً لظروف الواقع، آخذاً بنظر الاعتبار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة.
- المرونة: وتعني تمتع التخطيط والخطة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل أو التغيير في بعض أجزاء الخطة بسبب التغيرات غير المتوقعة.

- التوافق والتكامل: بمعنى أن يكون التخطيط متكاملاً داخلياً بين جوانبه متسقاً في أجزائه المختلفة، ومتوافقاً خارجياً مع بيئته مرتبطاً بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها.
- الشمولية: وتعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو المشكلة أو القطاع المراد وضع خطة له وأبعاده .
- الاستمرارية: وهي ان يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود عارضة مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.
- الدقة: تعني الدقة إتقان العمل على مستوى عال من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.
- الإلزام: يعد الإلزام صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.

وأضاف إبراهيم (2013) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يأتي : أنه يشجع التفكير بطريقة استراتيجية، ويوضح اتجاه المستقبل، ويساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل، ويوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة، كما يقدم نظاماً متكاملاً لاتخاذ القرار، ويساعد على تطوير الأداء، ويقدم حلولاً للمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة، ويتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة، ويركز على العمل الجماعي.

ورأى شنودة (2011) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخصائص الاتية:

- التفاعل والتغير المستمر والتأثير المتبادل مع البيئة الخارجية.

- يستخدم الاتجاهات التربوية لإنجاز قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء ويركز على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسات.
- يركز على الابتكار والإبداع والحدس ويسعى إلى أيجاد خطة موجودة ومجموعة محددة من الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسات.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

في البيئة شديدة التغير تعاني المؤسسات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي إذا أريد له النجاح فلا بد من اعتماد العناصر الاتية(الضمور، 2008) :

- ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي مثل : وجود مديرين ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفر الموارد المالية وغيرها .
- وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا، والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.
- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

وأشار النجار (2008) إلى أن من أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي ما يأتي:

- التحديد الدقيق لرؤية المؤسسة ورسالتها.

- إجراء التحليل الداخلي والتحليل الخارجي.
- حساب الفجوة بين الواقع والمستهدف.
- اختيار أنموذج للمقارنات التطويرية.
- تحديد قائمة القضايا الاستراتيجية للمؤسسة.
- إعداد البرمجة الاستراتيجية التي تشمل: (الأهداف الاستراتيجية، وخطط الإنجازات، والتكتيك، ومواجهة التحديات)
- تحديد الأولويات وتقييم الاستراتيجيات ومراجعة الخطة الاستراتيجية لمواجهة التغيير.
- بناء ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسة.

وأورد السكارنة (2015) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من العناصر الآتية :

- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أم داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، إذ تتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية والخطط الموضوعة مع مراجعة هذه الاستراتيجيات والخطط وتقييمها في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

مستويات التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي عدة مستويات في المؤسسة التعليمية وهي كالآتي(ماهر،2009):

- التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة الإدارة العليا التي تضع نصب عينيها أهداف المؤسسة ككل.
- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال: ويظهر هذا التخطيط الاستراتيجي إذا كانت هناك وحدات رئيسة لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها.
- التخطيط الاستراتيجي الوظيفي: وهو تخطيط استراتيجي في المجالات الوظيفية للمؤسسة، وتشمل الإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول أن يحدد إسهام المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي التشغيلي: وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشكلات طارئة، أو فرص سانحة، ولا تتحمل التأخير.

ورأى الكرخي (2009) أن مستويات التخطيط الاستراتيجي تنقسم إلى :

- ❖ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: إذ يختص العمل الاستراتيجي بالمؤسسة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها.
- ❖ الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المؤسسات الكبيرة التي تتكون من مؤسسات أصغر(وحدات) المؤسسة، مثل ذلك الجامعات إذ توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.
- ❖ الاستراتيجيات الوظيفية: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة إذ توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

ويستنتج مما سبق بأن مستويات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة تنقسم إلى ثلاثة مستويات وهي:

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: ويهتم بالعمل الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة التعليمية ككل مثل التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.
- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات: ويهتم بالعمل الاستراتيجي على مستوى الوحدات أو العمادات أو الكليات بالجامعة.
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: ويهتم بالعمل الاستراتيجي على مستوى الأقسام بالجامعة.

خطوات التخطيط الاستراتيجي :

يتفق معظم الباحثين على خطوات التخطيط الاستراتيجي في عمومها, ويختلفون في تناولهم لبعض الجزئيات, فقد ذكر علي(2008) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بالخطوات الآتية :

- دراسة واقع المؤسسة تخطيطياً وتعليماً وبيئياً: وهذا يعني دراسة الخطط السابقة وتحليل الواقع الفعلي وتقويمه ودراسة البيئة.
- وضع الغايات أو الأهداف: وهذه ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والأهداف العامة للتعليم.
- وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف: ويراعى في هذه المرحلة تحديد المصادر (أنشطة، خدمات، عمليات) المطلوبة للوصول إلى الأهداف.
- تنمية مجموعة من الأبدال للوصول إلى الأهداف: وفي هذه الخطوة يحدد القائمون بالتخطيط الخيارات المختلفة التي يمكن بها تحقيق الأهداف، ثم تقويم كل بديل منها.
- وضع خطة التنفيذ: وهذه الخطة هي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهمات وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.
- وضع موازنة تخطيطية: إذ تحتاج خطة ربط المجالات العلمية بالمؤسسة بالأنشطة الإنتاجية بالبيئة إلى قوى بشرية، وإلى نواتج مادية، ولابد من تحديد هذه الاحتياجات قبل البدء في تنفيذ الخطة وامكان توفرها.
- وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ: وتظهر أهمية هذه الخطة إذا عُرف أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل، تلافياً للأخطاء وإصلاحا لها.

- تنفيذ الخطة: ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات وتوفير الموازنات المطلوبة.

أما فرج (2011) فأشارت إلى أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يأتي :

- تطبيق الرؤيا القيادية للمؤسسة: وهي الرؤية التي تستطيع الإجابة عن أسئلة (لماذا نفعل؟) وهي تلمس القلب وبالتالي تشبع ميلاً فطرياً في الإنسان لن يزول بسهولة، وهو الحلم والطموحات المستقبلية للمؤسسة.
- وثيقة الرسالة: وهي جملة تفسيرية لسبب وجود المؤسسة وتوضح تأكيد الالتزام المشترك لأعضائها بتحقيق الرؤية والغايات والأهداف لمصلحة المستهدفين.
- التشخيص (تحليل SWOT): وكلمة (SWOT) كل حرف يعني حسب الترتيب القوة والضعف والفرص والتهديدات ويقصد بها معرفة الوضع الحالي.
- وضع صيغة الاستراتيجية وإجراءاتها: وهي أهداف تترجم إلى إجراءات وسلوك وتصرفات وقرارات من الواجب اتخاذها ويراعى تعزيز القرارات المصاحبة والمؤيدة والتي تساعد على التنفيذ الناجح للخطوات المتخذة.
- تحديد الإجراءات وكتابة الخطة الإجرائية: وذلك بتحديد الإجراءات التي تحقق الأهداف وأن تكون متفقة مع الأنظمة العامة للتعليم ومع مهمات المنفذين لهذه الإجراءات مع تحديد أسمائهم وأدوارهم في تنفيذ الإجراءات.
- التقييم والرقابة والمراجعة المستمرة: وتكون بعد كل خطوة من الخطوات لمخرجاتها ومقارنتها بما سبق، وما هو آت من خطوات لعملية التخطيط الاستراتيجي بعد وضع الخطة الإجرائية.

وأورد الحسن والعفيف (2010) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بما يأتي:

1- اختيار رسالة المؤسسة والأهداف الرئيسة لها.

2- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.

3- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمؤسسة للتعرف إلى نقاط القوة والضعف بها.

4- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (SWOT).

5- تنفيذ الاستراتيجية.

وذكر المليجي ويوسف (2010) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من خمس خطوات:

الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد توجهات المؤسسة الجامعية المستقبلية، وإجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)، وتطبيق الخطة الاستراتيجية، والتقويم والرقابة الاستراتيجية.

مبررات التخطيط الاستراتيجي في التعليم ودواعيه :

يمكن توضيح أهم المبررات والدواعي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم فيما يأتي (علي، 2008) :

- الزيادة السكانية وما أدت إليه من ارتفاع الطلب وزيادة الرغبة المجتمعية في التعليم بأنواعه المختلفة كافة.
- التوسع في التعليم : مما أدى إلى الخلل وعدم التنسيق في تنميته ومن هذه المظاهر، التوسع في التعليم النظري على حساب التعليم العملي والفني والمهني، والتوسع في التعليم في المدن دون مراعاة الفارق في التعليم في الريف مثلاً.

- التكلفة المادية العالية : التي يتطلبها التعليم، إذ أن التعليم يمتد لسنوات طويلة.
- عدم التوافق: بين التعليم ومتطلبات السوق، فالصلة بينهما لا زالت ضعيفة أو تكاد أن تكون معدومة.
- أهمية الربط بين التخطيط الاقتصادي والتخطيط للتعليم، فالتخطيط الاقتصادي لا يمكن نجاحه إلا بارتباطه بالتخطيط التعليمي والتربوي حتى يلبي احتياجاته.
- التغير في التراكيب المهنية والوظائف وما يتطلبه ذلك من مهارات مختلفة في المهن والخبرات اللازمة لمسايرة التطورات ونتائجها التي تترتب عليها.

التحليل الاستراتيجي (SWOT)

تحليل (SWOT) هو أسلوب تحليل يساعد المنظمة على معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة فيها ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، وهو أكثر الأساليب شيوعاً واستعمالاً في وضع الخطط الاستراتيجية، ويعد هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال من خلال الخطط الطويلة والخطط قصيرة المدى، ويتطلب التحليل الاستراتيجي (SWOT) من إدارة المنظمة أن تكون صادقة ودقيقة عند النظر إلى كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملها، فضلاً عن الفرص والتهديدات التي تحيط بها، فكلما كان التحليل أكثر دقة كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل، وكلما كان التحليل ضعيفاً كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشكلات عدة ويزداد هذا الاحتمال جسامة نتيجة تغيير الاتجاهات أو التهديدات، كما ان التهاون في عمل هذا التحليل يؤدي أيضاً إلى فشل المنظمة (الكرخي، 2016 أ).

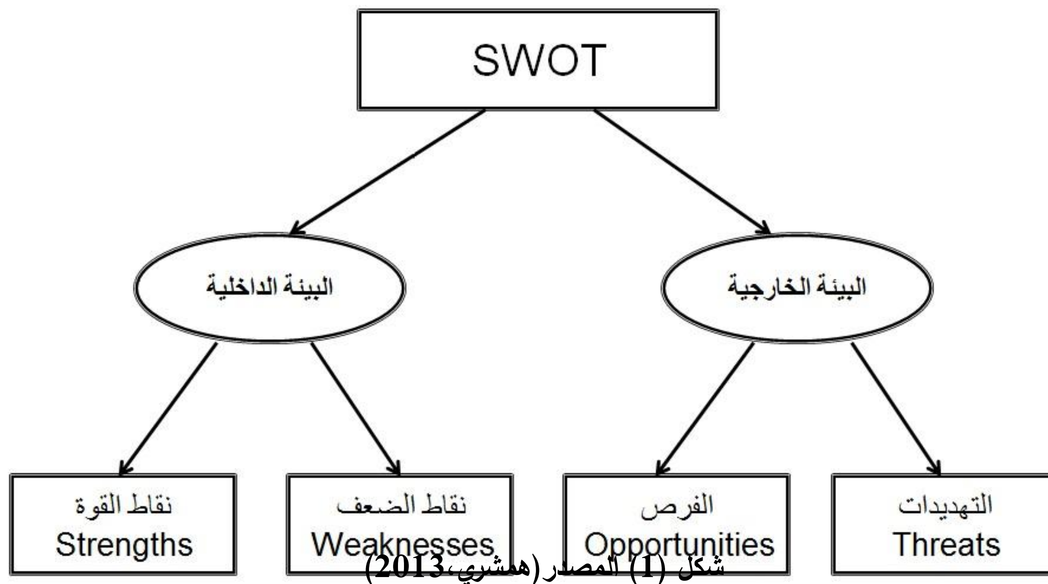
وأن كلمة (SWOT) تعني مختصراً للتعابير الاتية،(الكرخي، 2016 ب). :

1- نقاط القوة Strengths: وهي المميزات الداخلية التي تتميز بها المنظمة في تحقيق أهدافها .

2- نقاط الضعف Weaknesses: وهي السمات الداخلية التي تضر المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- الفرص Opportunities: وهي العوامل الخارجية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

4- التهديدات Threats: وهي العوامل الخارجية التي تضر المنظمة في تحقيق أهدافها.



شكل (1) المصدر(همشري،2013)

وذكر الهمشري (2013) أن التحليل الاستراتيجي للبيئة يتناول قسمين هما :

1 - تحليل البيئة الداخلية :

وتمثل مجموعة المتغيرات التي تقع داخل حدود المنظمة، وتخضع لرقابتها وسيطرتها، او يمكن التأثير بها بدرجة أو بأخرى والتحكم في سلوكها وتطورها مثل .(الإمكانيات المادية، والبشرية، والتكنولوجية، والفنية، والمعنوية، ونظم الاتصال، وغيرها) وقد تمثل هذه المتغيرات

أوجه قوة للمنظمة ينبغي استثمارها أو أوجه ضعف ينبغي معالجتها، والتخلص منها أو التقليل من اثارها السيئة أو السلبية .

2- تحليل البيئة الخارجية :

يقصد به استكشاف العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة، ولا تخضع لرقابتها وسيطرتها، ولا يمكنها التأثير فيها أو التحكم في سلوكها وتطورها، والتي تؤثر في مسار المنظمة وبقائها واستمرارها وتطورها .

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :

ذكر الحسيني المشار إليه في السامرائي، (2015) أن أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية للمنظمات هو تعزيز الموقف الاستراتيجي وتحسينه للمنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل بها، وأن تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة تكون ذات علاقة بالأهداف التنظيمية ضمن مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية، كما يمكن التعرف إلى العلاقة الوثيقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من خلال تشابه عناصر كلا المفهومين.

وأشار حبتور (2007) إلى أن الإدارة الاستراتيجية كمفهوم تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها، وأن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، إنها في الواقع عملية تكوين هادف في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة .

فالإدارة الاستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فمن ناحية تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه، والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية، وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في الوقت ذاته (ياسين، 1998) .

ويُستنتج مما تقدم أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فهما متلازمان في المعنى والمراحل والتنفيذ، كما أن التخطيط الاستراتيجي هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الاستراتيجية، وغيابه يؤدي إلى فشل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية باعتبار التخطيط الاستراتيجي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الاستراتيجية .

معوقات التخطيط الاستراتيجي :

يتفق المعنيون في الفكر الإداري الاستراتيجي على وجود معوقات كثيرة لفشل التخطيط الاستراتيجي، والتي ينبغي أخذها بالاعتبار من قبل الإدارات العليا وهي كالآتي (العنزي، 2015) :

- عدم وجود الدعم السياسي المقبول من قبل الحكومة، أو مجالس إدارات المنظمات.
- ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي، أو الالتزام بتنفيذها.
- المقاومة بسبب المواقف والمعتقدات الفردية والجماعية للعاملين التي قد تكون غير منسجمة مع التغيرات المرغوبة في الخطة الاستراتيجية.

- سوء التنسيق والتوجيه بين أقسام المنظمة الذي قد يولد ضعفاً في مقدار التعاون الواجب بذله، ومقدار تحمل المسؤولية التي يفترض تحملها لغرض إنجاز ما قد تم تكليفه للأقسام والشعب والوحدات للإسهام في إجراء التغييرات ضمن مواقع المسؤولية.
- سوء فهم الاستراتيجيات، وضعف الإيمان بها، وما ستؤديه من فشل محتمل من قبل الإدارات بكل مستوياتها العليا، والوسطى، والتنفيذية.
- محدودية التخصيصات المالية، أو ثبات بعض الموازنات التي تفرضها الحكومة أو الإدارات العليا، وعدم الخروج عليها لأي سبب كان.
- قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله، فضلاً عن مشكلاتها الكثيرة التي تشغل فكر الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب، وعدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.
- غياب الدعم الإداري وضعف الموارد الاقتصادية، وظهور أولويات سياسية جديدة خلال مرحلة تنفيذ الخطة التي تجعل الإدارة تتمايل في توجهاتها بين الخطة الحالية، وبين المطلوب تطبيقها من أولويات جديدة.
- رد الفعل المصاحب لأول تغيير يصيب الخطة الاستراتيجية بالفشل، وعدم اكتمال العملية التخطيطية للنهاية.

وأورد الكرخي (2016 ب) عدة معوقات تؤدي لفشل التخطيط الاستراتيجي تتلخص بالاتي:

- التغير والتبدل السريع في البيئة.
- عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.

- عدم توفر الموارد المالية الكافية لإتمام عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية.
- عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات فقط.

وذهب مساعدة (2013) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي :

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي، لعدم توفر الوقت الكافي لديهم، أو عدم المبالاة لدى بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط .
- الانطباع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات، وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية .
- عدم استقرار الظروف المحيطة بالبيئة الخاصة بالمنظمة بسبب التغير والتبدل المستمرين في البيئة مما يؤدي إلى تعثر الخطة الاستراتيجية أو فشلها .
- عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، على الرغم من إيمانهم الكامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ولكنها لا تمتلك المقومات والمقدرات اللازمة لذلك .
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، وعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بشكل صحيح .

- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها .
- عدم توفر المعلومات والبيانات الإحصائية الكافية لصياغة الخطة الاستراتيجية .

وذكر بين (Bean, 1933) مجموعة من المعوقات التي تواجهها إدارة المنظمة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي منها ما يأتي : الانبهار بالنجاح والاعتقاد بان هذا النجاح مستمر وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للاستمرارية، والنشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة، والوقوع في إطار مفهوم الرضا الذاتي عن الأداء بعيداً عن المقارنات المرجعية، والسياسات القاتلة والتي تتمثل ببناء وتطوير شروط عمل قوية وشديدة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة وعادات غير صحيحة .

الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الدول العربية والأجنبية وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ومقسمة إلى قسمين وكالاتي:

1- الدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي:

أجرى اللوح (2007) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة, واتبع المنهج الوصفي، صممت استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والبالغ

عددهم (241) عضواً، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إن ما نسبته (67.78%) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كما يأتي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية، وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، وتوفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

كما قام شرف وعامر وعطيرة (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير التعليم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين والعاملين فيها، والتعرف إلى الفروق في آراء عينة الدراسة في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً للمتغيرات المؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والخبرة .وقد اتبع المنهج الوصفي, واشتملت عينة الدراسة على (80) موظفاً إدارياً وعلمياً، ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانة. وأظهرت النتائج أن (21.47%) من أفراد العينة وافقوا على وجود المعوقات المذكورة في الاستبانة بدرجة مرتفعة جداً، و(32.93%) بدرجة مرتفعة، و(26.18%) بدرجة متوسطة، في حين أن (14.56%) وافقوا على هذه المعوقات بدرجة منخفضة، و(5%) بدرجة منخفضة جداً. كما وجدت فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير, والرتبة العلمية وكانت الفروق لصالح فئة أعضاء الهيئة الفنية, وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة.

وأجرى الكلثم وبدارنة (2012) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة طبقت على عينة (143) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي : حصلت

معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة والرتبة الأكاديمية.

كما أجرى سعيد وإسماعيل (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وقد اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (25) فرداً، وقد استخدم المنهج الوصفي, واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج المتعلقة بالمحور الأول عن أهمية التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية بجامعة الخرطوم إلى تأكيد عينة الدراسة على أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكلية، وعلى ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وعقد دورات تدريبية لهم بغرض تنمية معارفهم وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجي، وأشارت نتائج المحور الثاني عن واقع رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح إلى أنه على الرغم من وضوح رؤية الكلية إلا أن هناك حاجة لتطويرها في ضوء معايير الجودة والضمان العالمية لكليات التربية, وإلى إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها، وأوضحت النتائج المتعلقة بالمحور الثالث عن معوقات التخطيط الاستراتيجي لوظائف التعليم الجامعي بالكلية بأن أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانات المادية، وضعف البيئة التعليمية بالكلية، فضلاً عن قبول أعداد كبيرة من الطلبة سنوياً وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى ابريعم وزروالي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم البواقي (الجزائر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي،

وطورت استبانة طبقت على عينة (81) عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة عن النتائج الاتية: حصلت معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم البواقي على درجة متوسطة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل، والاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط، وأن معظم العاملين في الجامعة لا يعرفون رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وعدم قابلية الاهداف الاستراتيجية في الجامعة للقياس، وضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

أجرت كاوبورن (Cowburn,2005) دراسة في المملكة المتحدة هدفت التعرف إلى عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار, وعدم وضع الخطط الواقعية للعمل وذات الأهداف المحددة.

وهدفت دراسة حسين (2005) إلى التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا المستفيد من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة في محافظة كربلاء، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة ارتباطية وتأثير في رضا المستفيد ومتغيراته (الجودة والوقت والخدمة) عدا السعر.

وأجرت الحارثي (2006) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية, وتم استخدام استبانة طبقت على عينة (215) عميدة, ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس، واستخدم المنهج الوصفي, وأظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، حسب متغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح فئة رئيسة قسم, والدكتوراه, و10 سنوات فأكثر على التوالي .

كما أجرى الدجني (2006) دراسة هدفت التعرف إلى مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها أنموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة, ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي ومنهج تحليل المحتوى وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وأظهرت توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة .

وأجرى فورد (Ford, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتكونت عينة الدراسة من (74)

فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وقد استخدم المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

وهدفت دراسة العمري وسلامة (Al– Omari & Salameh, 2009) التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) إدارياً في الجامعات الحكومية والخاصة، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة، واتبع المنهج الوصفي، وبينت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وأن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فاعلية متوسطة، وإذ تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغيري الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور على التوالي.

كما أجرى سليمان (2010) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الموصل، وتكونت العينة من(60) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية، اختيروا بالطريقة العشوائية، واستعمل المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية : أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة جيد نسبيا، وأن هناك علاقة إرتباطية قوية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي في الجامعة إذا بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,80)، ووجود علاقة تأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي إجمالاً إذ بلغت قيمة معامل التحديد فيها (0,70)، وأن هناك اتفاقاً لدى عمداء

الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في ميلهم إلى التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي إذ أجمعوا في إجاباتهم وبدرجة موافق على جميع العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي.

وأجرى عربيات (2011) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وقد اتبع المنهج الوصفي, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (176) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الكلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، وجاءت مجالات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي: واقع الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً، وواقع رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية بدرجة متوسطة، ثم واقع البيئة الداخلية والخارجية بدرجة متوسطة، وأخيراً واقع الخطط والبرامج الدراسية بدرجة متوسطة.

كما قام واشنطن (Washington, 2011) بدراسة هدفت التعرف إلى ممارسات المشاركة والفجوات بين الممارسات الحالية والنتائج المتوقعة كما جاء في التخطيط الاستراتيجي لكلية المجتمع بجامعة تكساس، تم استخدام أداة الملاحظة عن طريق التقييم من خلال استعراض الخطة الاستراتيجية للخدمات التعليمية، وقدمت نتائج هذا التقييم مراجعة لنجاحات التخطيط الاستراتيجي وفشله، والمنهج المتبع في القياس والتحليل، وقدمت الدراسة رؤية نقدية حول عمليات الخطة الاستراتيجية وأهمية معايير قياس التقييم.

وهدفت دراسة الأشقر(2013) التعرف إلى درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة بجامعة إربد الأهلية وتكونت عينة الدراسة (278) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية, وقد استخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة النتائج الاتية: أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة

جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس, والسنة الدراسية, ونوع التخصص .

كما أجرى تاتيان وفرانسيس وانطونيو وجون كالفيس (Tatiane, , Francisco, Antonio,& Goncalves, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات البرازيلية من ولاية بارا سواء كان إيجابيا أو سلبيا، لتحقيق الأهداف المؤسسية، إذ كانت تسعى لشرح العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف المؤسسية، وأجريت مقابلات مع المديرين في المستويات الاستراتيجية وأجريت عملية جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات والبحوث في جامعتين، وقد وجد أن الجامعة الأولى قد أنجزت ما يقرب من جميع خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وأسهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومن ناحية أخرى وإن الجامعة الثانية لم تتمكن من الإسهام في تحقيق الأهداف بشكل ايجابي.

وقام حلس (2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, وعلاقة تلك المتغيرات، الكلية, والخبرة, والرتبة العلمية، وقد اتبع المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة (60) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت الدراسة النتائج الاتية: أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة كبيرة من وجهة أعضاء هيئة التدريس، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغيرات التخصص وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والرتبة العلمية.

وهدفت دراسة يحيى (2014) إلى استقصاء العلاقة بين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، واقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، وتم اختيار عينة مكونة من (70) رئيس قسم الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، وهناك علاقة ارتباطية بينهما.

وأجرى الليمون (2014) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، وقد أجريت الدراسة على (206) أعضاء يمثلون مجتمع البحث من موجهين تربويين ومديري مدارس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مديري التعليم العام بمدارس أبو ظبي كان بدرجة مرتفعة، وأنهم يهتمون ويمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة أيضاً .

وقام السامرائي (2015) بدراسة هدفت إلى استقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية، وكان عدد أفراد العينة (320) فرداً تم اختيارهم من أربع وزارات عراقية، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك القادة الإداريين في الوزارات العراقية للتخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس والخبرة ولصالح الذكور، (6- أقل من 10 سنوات) على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة داود (2016) إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم وفق متطلبات ريادية الجودة في نظام التعليم الجامعي العراقي، وطبقت على(65) عضو هيئة

تدريس من جامعة بغداد، وصممت استبانة خاصة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي وريادية الجودة في اطار البيئة الحالية، وأن التخطيط الاستراتيجي يزداد تأثيره قوة في خلق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة.

ملخص الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة وجد الباحث العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وقد حرص على أن تكون حديثة وفيما يأتي تعليق على هذه الدراسات:

- اتفاق مجمل الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأثره في أداء المنظمات، ولكن تباينت نتائج هذه الدراسات في درجة الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي .
- اتفاق بعض الدراسات على وجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتباينها في الدرجة الكلية لهذه المعوقات، وكذلك في ترتيبها.
- تباين الدراسات السابقة في طبيعة العينة، فمنهم من اختار العينة من أعضاء هيئة التدريس، ومنهم من اختارها من القادة الأكاديميين، أو من الموظفين الإداريين في المنظمات موضوع الدراسة .
- اتفقت بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف كما في دراسة كل من: الحارثي(2006) والدجني (2006) وفورد (Ford,2008) و سليمان (2010) و شرف وآخرون (2010) والعمري وسلامة(Al– Omari & Salameh, 2009) وعربيات (2011) وحلس (2013).

- واتفقت بعض الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة (الاستبانة) كما في دراسة كل من: الحارثي (2006) والدجني(2006) و اللوح (2007) و فورد (Ford,2008) والعمري وسلامة (Al– Omari & Salameh, 2009) و سليمان (2010) و شرف، وآخرون (2010) وعربيات (2011) والكلثم، وبدرانة (2012) والأشقر(2013) و تاتيان وآخرون (Tatiane et al,2013) و حلس(2013) و سعيد وإسماعيل(2013). واتفقت جميع الدراسات السابقة من حيث أن العينة كانت من منسوبي التعليم الجامعي.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف كما في دراسة كل من: اللوح(2007) و الكلثم وبدارنة(2012) وسعيد وإسماعيل(2013)، كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة كما في دراسة: واشنطن(Washington, 2011).
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها: الأدب النظري واختيار منهج الدراسة، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة للدراسة.

❖ **وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها :**

- إنها هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- استخدمت هذه الدراسة استبانة لجمع البيانات كما هو الحال في معظم الدراسات السابقة إلا ان محتوى هذه الاستبانة تميز بالتركيز على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي موزعة على أربعة محاور: (المعوقات بشرية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المادية) .
- كما تميزت هذه الدراسة باستخدامها العينة الطبقية العشوائية النسبية في اختيارها لعينة الدراسة .

- كما أن هذه الدراسة أجريت في بيئة جديدة وهي جمهورية العراق، إذ لم تجر أي دراسة (حسب علم الباحث) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية .
- طبقت هذه الدراسة على ثلاث جامعات حكومية في بغداد هي: (جامعة بغداد، والجامعة المستنصرية، وجامعة النهرين).

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات وطريقة الدراسة التي اتبعت لتحقيق الاهداف من الدراسة، من حيث المنهجية المستخدمة في الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الاحصائية التي قام الباحث باستخدامها في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، والذي استخدم في دراسات عدة أشير اليها في الدراسات السابقة .

مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع الجامعات الحكومية في بغداد والبالغ عددها (9) جامعات ، إذ بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (14900) وكما موضح في الجدول(1) .

الجدول (1)

توزيع الجامعات الحكومية في بغداد

ت	الجامعة	التأسيس	عدد التدريسيين
1	جامعة بغداد	1958	6642
2	الجامعة المستنصرية	1963	3231
3	الجامعة التكنولوجية	1975	1380
4	الجامعة العراقية	1989	922
5	جامعة النهرين	1993	1057
6	الجامعة التقنية الوسطى	2014	1533
7	جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2014	66
8	جامعة الكرخ	2014	46
9	جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية	2014	23
	المجموع		**14900**

عينة الدراسة:

تم استخدام طرق المعاينة الإحصائية الاتية:

تم استخدام العينة العنقودية العشوائية ذات مرحلة واحدة، إذ تم اختيار ثلاث جامعات من الجامعات الحكومية في بغداد وهي :جامعة بغداد، والجامعة المستنصرية، وجامعة النهرين، أما عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث التي تم اختيارها فقد كان المجموع الكلي (10930) وكما موضح في الجدول (2) الذي يبين توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث وهي: جامعة بغداد، والجامعة المستنصرية، وجامعة النهرين وحسب الجنس.

الجدول(2)

توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث المختارة حسب الجنس

ت	الجامعة	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	العدد الكلي
1	جامعة بغداد	3517	%53.0	3125	%47.0	6642
2	الجامعة المستنصرية	1686	%52.2	1545	47.2%	3231
3	جامعة النهرين	585	55.3%	472	44.7%	1057
	المجموع الكلي			10930		

واستخدام العينة الطبقية العشوائية النسبية، إذ تم تحديد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث حسب الجنس، وكان عدد أفراد العينة (336) فرداً منهم (184) ذكراً و (152) أنثى وهم موزعون على الجامعات الثلاث وذلك استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة المناسب في الدراسات الوصفية المسحية من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجان (Kregcie& Morgan1970) ،وكما موضح بالجدول(3) .

الجدول(3)

توزع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاثة حسب الجنس والجامعة

ت	الجامعة	الذكور	الإناث	العدد الكلي
1	جامعة بغداد	111	92	203
2	الجامعة المستنصرية	53	45	98
3	جامعة النهرين	20	15	35
	المجموع الكلي	184	152	336

الجدول (4)

توزع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	184	336
	أنثى	152	
التخصص	علمية	148	336
	إنسانية	188	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	54	336
	أستاذ مساعد	156	
	مدرس	80	
	مدرس مساعد	46	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	336
	من 5 –10 سنوات	114	
	10سنوات فأكثر	184	

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة للتعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات التي وردت في الدراسات السابقة كدراسة شرف وآخرون (2010)، ودراسة الكلثم وبدرانه(2012)، وكذلك الاستفادة من الأدب النظري لهذه الدراسات، ومن خلال الاطلاع على الأدب المتعلق بموضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن آراء المحكمين والمختصين التربويين، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة كما هو موضح في الجدول (5) وتتكون من أربعة مجالات، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات وهي كما يأتي:

الجدول (5)

مجالات وتشكيلة أسئلة الاستبانة

التسلسل	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
1	المعوقات البشرية	8
2	المعوقات التنظيمية	10
3	المعوقات الإدارية	7
4	المعوقات المادية	6
	مجموع فقرات الاستبانة	31

وقد تكونت الاستبانة من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حدت خمسة مستويات وهي: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) أوافق إلى حد ما، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة، اذا تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة لدرجة الاستخدام، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام الصدق الظاهري، وتم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية البالغ عدد فقراتها (36) فقرة الملحق (1) على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات العراقية والأردنية، وعددهم(13) محكماً، وتم قبول فقرات الاستبانة التي أيدها(80%) من المحكمين، وتم تعديل الفقرات التي حصلت على (60%) أو (70%) من المحكمين، وحذفت الفقرات التي حصلت على (50%) فما دون، وبذلك أصبحت الاستبانة النهائية تتألف من (31) فقرة وكما موضحة في الملحق(2) .

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest)إذ قام بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين عملية التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات التي تحصلت عليها فقرات الأداة، كما أستخدمت معادلة كرونباخ الفا(Cronbach Alpha)، والجدول (6) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الاتي:

الجدول (6)

معاملات ثبات استبانة درجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا
المعوقات البشرية	0.77	0.59
المعوقات التنظيمية	0.89	0.72
المعوقات الإدارية	0.76	0.61
المعوقات المادية	0.67	0.78
الاستبانة ككل	0.88	

يلاحظ من الجدول (6) أن معامل ثبات استبانة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.88) للدرجة الكلية، وهذه القيم تّعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وهي قيمة عالية جدا في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

1. اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:
   - الجنس (ذكر، أنثى).
   - التخصص (علمي، إنساني)
   - الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)
   - سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 – أقل من10 سنوات) (10 سنوات فأكثر).
2. المتغير التابع:
   - معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المعالجة الاحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS) :

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال.
- اختبار ت (t) لعينتين مستقلتين للتعرف إلى دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي ومجالاتها التي تعزى إلى الجنس، والتخصص .
- تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف إلى دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات التخطيط

الاستراتيجي ومجالاتها التي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ولمعرفة الفروق لصالح أي فئة تم استخدام اختبار شيفيه.

- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل إرتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- إعداد الاستبانة المستخدمة في جمع المعلومات.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الاوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، الملحق(4) .
- تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
- توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث، إذ تم توزيع (450) استبانة، حيث تم استرداد (370) استبعد منها (34) كونها ناقصة الفقرات، فأصبحت (336) وهي تمثل عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

معيار الحكم :

لتحديد درجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تم اعتماد المعيار الآتي :

الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1) لأبدال الاجابة مقسومة على عدد المستويات أي:

القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

المستوى المتوسط من (2.34 – 3.67)

المستوى المرتفع من (3.68–5.00)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وللمجالات ككل، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإعاقة لجميع المجالات لاستجابة أعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاعاقة
4	المعوقات المادية	4.13	0.47	1	مرتفعة
2	المعوقات التنظيمية	3.84	0.41	2	مرتفعة
3	المعوقات الإدارية	3.72	0.42	3	مرتفعة
1	المعوقات البشرية	3.63	0.43	4	متوسطة
الاستبانة ككل		3.82	0.33		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (4.13 – 3.63) وبدرجة إعاقة مرتفعة للاستبانة ككل باستثناء المعوقات البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستبانة ككل (3.82) ويعكس درجة إعاقة مرتفعة.

أما بالنسبة للفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الاتي:

1. مجال المعوقات البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المعوقات البشرية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاعاقة
5	ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي.	4.02	0.71	1	مرتفعة
1	ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالأقسام في وضع الخطط.	3.88	0.80	2	مرتفعة

7	ضعف ثقة البيئة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي للأقسام الأكاديمية بالجامعة.	3.75	0.70	3	مرتفعة
8	تركيز عضو هيئة التدريس على الجانب التدريسي فقط.	3.70	0.73	4	مرتفعة
6	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.67	0.97	5	متوسطة
3	مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير.	3.50	0.87	6	متوسطة
2	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.	3.44	0.82	7	متوسطة
4	ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لخصائص القسم.	3.12	0.95	8	متوسطة
المجال ككل		3.63	0.43		متوسطة

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات البشرية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (4.02 – 3.12). أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.63) وبدرجة إعاقة متوسطة.

وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها:" ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي." بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها: " ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالأقسام في وضع الخطط." بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) ونصها:" غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس." بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة إعاقة متوسطة، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها:" ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس

العلمية لخصائص القسم." بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة إعاقة متوسطة.

2. مجال المعوقات التنظيمية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المعوقات التنظيمية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاعاقة
12	وجود فجوة بين برامج الأقسام الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل	4.21	0.70	1	مرتفعة
11	قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة	4.05	0.68	2	مرتفعة
18	قلة إشراك الطلبة في عملية صناعة القرار	4.00	0.87	3	مرتفعة
17	ضعف في العلاقات الخارجية للجامعة	3.93	0.78	4	مرتفعة
16	ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للأقسام الأكاديمية والأهداف المعلنة للجامعة.	3.88	0.68	5	مرتفعة
14	ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.77	0.75	6	مرتفعة
9	تركيز قيادة الجامعة على تنفيذ الأعمال التشغيلية أكثر من النجاح في إنجاز الأهداف بعيدة الأمد المبتغاة	3.73	0.74	7	مرتفعة

13	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجيةSWOT	3.72	0.85	8	مرتفعة
15	اقتصار عمل الأقسام الأكاديمية على تنفيذ الخطط فقط	3.69	0.70	9	مرتفعة
10	تقديم المهمات السهلة في الأقسام الأكاديمية على المهمات ذات الأولوية	3.41	0.97	10	متوسطة
المجال ككل		3.84	0.41	مرتفعة	

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات التنظيمية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (4.21 – 3.41). أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.84) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (12) ونصها:" وجود فجوة بين برامج الأقسام الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.70) ودرجة إعاقة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (11) ونصها:" قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة."بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.68) ودرجة إعاقة مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) ونصها:" اقتصار عمل الأقسام الأكاديمية على تنفيذ الخطط فقط."بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.70) ودرجة إعاقة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (10) ونصها:" تقديم المهمات السهلة في الأقسام الأكاديمية على المهمات ذات الأولوية" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.97) ودرجة إعاقة متوسطة.

3. مجال المعوقات الإدارية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة افراد العينة لدرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المعوقات الإدارية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعاقة
23	تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهمات إدارية فضلاً عن مهماتهم التدريسية	3.82	0.74	مرتفعة
20	الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية	3.79	0.67	مرتفعة
19	الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الأكاديمية.	3.76	0.66	مرتفعة
22	الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية	3.73	0.72	مرتفعة
24	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.	3.69	0.85	مرتفعة
25	غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء.	3.67	0.88	متوسطة
21	اعتقاد المسؤولين بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات	3.61	0.80	متوسطة
المجال ككل		3.72	0.72	مرتفعة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات الإدارية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.82 – 3.61). أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.72) وبدرجة إعاقة مرتفعة.

جاءت الفقرة (23) بالرتبة الأولى ونصها: "تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهمات إدارية فضلاً عن مهماتهم التدريسية" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.74) ودرجة إعاقة

مرتفعة. وجاءت الفقرة (20) بالرتبة الثانية ونصها: "الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.76) ودرجة إعاقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (25) بالرتبة قبل الأخيرة ونصها:" غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88) ودرجة إعاقة متوسطة. وجاءت الفقرة (21) بالرتبة الأخيرة ونصها:" اعتقاد المسؤولين بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.80) ودرجة إعاقة متوسطة.

4. مجال المعوقات المادية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة افراد العينة لدرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المعوقات المادية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاعاقة
30	ضعف تمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	4.32	0.60	1	مرتفعة
27	قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي	4.17	0.69	2	مرتفعة
29	نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية	4.14	0.73	3	مرتفعة

26	الاعتماد على مصادر التمويل الحكومي في التعليم الجامعي	4.12	0.69	4	مرتفعة
28	قلة المكافآت المادية للقائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	4.05	0.75	5	مرتفعة
31	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية طويلة الأجل	3.99	0.67	6	مرتفعة
المجال ككل		4.13	0.47		مرتفعة

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المادية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (4.32 – 3.99) وبدرجة إعاقة مرتفعة، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (4.13) وبدرجة إعاقة مرتفعة.

وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (30) ونصها:" ضعف تمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي." بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.60) وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (27) ونصها:" قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.69) وجاءت الفقرة (28) بالرتبة قبل الأخيرة ونصها:" قلة المكافآت المادية للقائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.75) وجاءت الفقرة (31) بالرتبة الأخيرة ونصها:" تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية طويلة الأجل " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.67).

2. السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار "ت" (t–test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t–test)، تبعا لمتغير الجنس.

م	مجالات الاستبانة	مستوى متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المعوقات البشرية	ذكر	184	3.59	0.45	-2.43	0.01*
		أنثى	152	3.71	0.37		
2	المعوقات التنظيمية	ذكر	184	3.83	0.42	-0.64	0.51
		أنثى	152	3.86	0.40		
3	المعوقات الإدارية	ذكر	184	3.70	0.40	-1.56	0.11
		أنثى	152	3.78	0.44		
4	المعوقات المادية	ذكر	184	4.17	0.50	2.22	0.02*
		أنثى	152	4.05	0.42		
	الأداة ككل (الاستمارة ككل)	ذكر	184	3.80	0.34	-0.94	0.34
		أنثى	152	3.84	0.33		

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية، إذا بلغت (0.94-) وبمستوي دلالة (0.34)، باستثناء مجالي المعوقات البشرية لصالح فئة الإناث، والمعوقات المادية لصالح فئة الذكور .

2. متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الكلية، كما تم استخدام اختبار"ت" (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص.

م	مجالات الاستبانة	التخصص	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المعوقات البشرية	علمية	148	3.61	0.47	-2.23	0.02*
		إنسانية	188	3.70	0.25		
2	المعوقات التنظيمية	علمية	148	3.83	0.45	-0.68	0.49
		إنسانية	188	3.86	0.23		
3	المعوقات الإدارية	علمية	148	3.73	0.46	0.26	0.78
		إنسانية	188	3.72	0.22		

<table>
<tr><td rowspan="2">0.00*</td><td rowspan="2">6.91</td><td>0.51</td><td>4.20</td><td>148</td><td>علمية</td><td rowspan="2">المعوقات المادية</td><td rowspan="2">4</td></tr>
<tr><td>0.25</td><td>3.91</td><td>188</td><td>إنسانية</td></tr>
<tr><td rowspan="2">0.35</td><td rowspan="2">0.93</td><td>0.37</td><td>3.82</td><td>148</td><td>علمية</td><td rowspan="2" colspan="2">الأداة ككل</td></tr>
<tr><td>0.15</td><td>3.80</td><td>188</td><td>إنسانية</td></tr>
</table>

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الكلية، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (0.93) وبمستوى دلالة (0.35). باستثناء مجالي (المعوقات البشرية لصالح فئة الكليات الانسانية والمعوقات المادية لصالح فئة الكليات العلمية) .

3. متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية. ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	مستويات الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات البشرية	أستاذ	54	3.65	0.39
	أستاذ مساعد	156	3.63	0.44
	مدرس	80	3.61	0.52
	مدرس مساعد	46	3.67	0.22
	المجموع	336	3.63	0.43
المعوقات التنظيمية	أستاذ	54	3.76	0.39
	أستاذ مساعد	156	3.84	0.39
	مدرس	80	3.95	0.51
	مدرس مساعد	46	3.75	0.24
	المجموع	336	3.84	0.41
المعوقات الإدارية	أستاذ	54	3.71	0.35
	أستاذ مساعد	156	3.78	0.35
	مدرس	80	3.74	0.55
	مدرس مساعد	46	3.52	0.39
	المجموع	336	3.72	0.42
المعوقات المادية	أستاذ	54	3.94	0.55
	أستاذ مساعد	156	4.26	0.47
	مدرس	80	4.19	0.43
	مدرس مساعد	46	3.84	0.19
	المجموع	336	4.13	0.47
الاستبانة ككل	أستاذ	54	3.75	0.35
	أستاذ مساعد	156	3.85	0.30
	مدرس	80	3.86	0.40

	مدرس مساعد	46	3.69	0.20
	المجموع	336	3.82	0.33

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد العينة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، اذ حصل اصحاب الفئة (مدرس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.86) بالرتبة الأولى، وجاء اصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وجاء اصحاب فئة (أستاذ) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبالرتبة الاخيرة جاء اصحاب فئة (مدرس مساعد) بمتوسط حسابي (3.69). لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائج التحليل على النحو الموضح في الجدول (15):

الجدول (15)

تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA)، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	المعوقات البشرية	بين المجموعات	0.14	3	0.05	0.25	0.85
		داخل المجموعات	63.26	332	0.19		
		المجموع	63.41	335			
2	المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	1.61	3	0.53	3.16	0.02*
		داخل المجموعات	56.25	332	0.17		
		المجموع	57.86	335			
3	المعوقات الإدارية	بين المجموعات	2.42	3	0.80	4.67	0.00*
		داخل المجموعات	57.33	332	0.17		
		المجموع	59.75	335			

4	المعوقات المادية	بين المجموعات	8.70	3	2.90	14.10	0.00*
		داخل المجموعات	68.32	323	0.20		
		المجموع	77.03	335			
الأداة ككل		بين المجموعات	1.22	3	0.40	3.76	0.01*
		داخل المجموعات	35.97	332	0.10		
		المجموع	37.19	335			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والاستبانة ككل، ماعدا مجال المعوقات البشرية عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الاستبانة، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت(3.76) وبمستوى دلالة (0.01).

ولمعرفة عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجالات المعوقات البشرية، والتنظيمية، والإدارية، والمادية، والدرجة الكلية، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية كما في الجدول (16).

الجدول (16)

اختبار شيفه للمقارنات البعدية معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	مستويات متغير الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد
المعوقات البشرية	أستاذ	3.65	–	0.32	0.36	0.84
	أستاذ مساعد	3.63		–	0.99	*0.04
	مدرس	3.61			–	0.67
	مدرس مساعد	3.67				–
المعوقات التنظيمية	أستاذ	3.76	–	0.71	0.09	0.99
	أستاذ مساعد	3.84		–	0.30	0.63
	مدرس	3.95			–	*0.02
	مدرس مساعد	3.75				–
المعوقات الإدارية	أستاذ	3.71	–	0.74	0.98	0.17
	أستاذ مساعد	3.78		–	0.89	*0.00
	مدرس	3.74			–	0.06
	مدرس مساعد	3.52				–
المعوقات المادية	أستاذ	3.94	–	*0.00	*0.02	0.72
	أستاذ مساعد	4.26		–	0.87	*0.00
	مدرس	4.19			–	*0.00
	مدرس مساعد	3.84				–
الدرجة الكلية	أستاذ	3.75	–	0.45	0.29	0.72
	أستاذ مساعد	3.85		–	0.99	*0.02
	مدرس	3.86			–	0.59
	مدرس مساعد	3.69				–

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) .

يظهر من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مجال المعوقات البشرية والمعوقات الإدارية والمعوقات المادية والدرجة

الكلية للرتبة الأكاديمية إذ وجدت فروق بين رتبة أستاذ مساعد ومدرس مساعد يكون الفرق في هذا المجال لصالح رتبة الأستاذ المساعد بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي. وفي مجال المعوقات التنظيمية للرتبة الأكاديمية إذ وجدت فروق بين رتبة مدرس ومدرس مساعد يكون الفرق في هذا المجال لصالح رتبة المدرس بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لهذه الرتبة.

4. متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة. ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات البشرية	أقل من 5 سنوات	38	3.73	0.16
	5 – اقل من 10 سنوات	114	3.49	0.33
	10 سنوات فأكثر	184	3.70	0.50
	المجموع	336	3.63	0.43
المعوقات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	38	3.79	0.22
	5 – اقل من 10 سنوات	114	3.77	0.36
	10 سنوات فأكثر	184	3.89	0.46
	المجموع	336	3.84	0.41
المعوقات الإدارية	5 – اقل من 10 سنوات	38	3.61	0.32
	5 – 10 سنوات	114	3.67	0.27
	10 سنوات فأكثر	184	3.78	0.50

	المجموع	336	3.72	0.42
المعوقات المادية	أقل من 5 سنوات	38	3.98	0.35
	5 – اقل من 10 سنوات	114	4.25	0.45
	10 سنوات فأكثر	184	4.09	0.50
	المجموع	336	4.13	0.47
الاستبانة ككل	أقل من 5 سنوات	38	3.77	0.12
	5 – اقل من 10 سنوات	114	3.77	0.25
	10 سنوات فأكثر	184	3.86	0.39
	المجموع	336	3.82	0.33

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد العينة عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، اذ حصل اصحاب الفئة (**10 سنوات فأكثر**) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.86) بالرتبة الأولى، وجاء اصحاب فئة (**أقل من 5 سنوات**) وأصحاب فئة (**5 – اقل من 10 سنوات**) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77). لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائج التحليل على النحو الموضح في الجدول (18):

الجدول (18)

التباين الاحادي (one way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	المعوقات البشرية	بين المجموعات	3.51	2	1.75	9.76	0.00*
		داخل المجموعات	59.90	333	0.18		
		المجموع	63.41	335			
2	المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	1.02	2	0.51	3.00	0.06
		داخل المجموعات	56.84	333	0.17		
		المجموع	57.86	335			
3	المعوقات الإدارية	بين المجموعات	1.44	2	0.72	4.13	0.01*
		داخل المجموعات	58.31	333	0.17		
		المجموع	59.75	335			
4	المعوقات المادية	بين المجموعات	2.78	2	1.39	6.25	0.00*
		داخل المجموعات	74.24	333	0.22		
		المجموع	77.03	335			
	الأداة ككل	بين المجموعات	0.60	2	0.30	2.76	0.06
		داخل المجموعات	36.58	333	0.11		
		المجموع	37.19	335			

***الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية** ($\alpha \geq 0.05$) .

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة ككل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت(2.76) وبمستوى دلالة (0.06). أما في المجالات الآتية (المعوقات البشرية، المعوقات الإدارية، المعوقات المادية) فقد وجدت فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ولمعرفة الفروق تم أجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (19) يبين ذلك .

الجدول (19)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مستويات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	5 – اقل من 10 سنوات	10 سنوات فاكثر
المعوقات البشرية	اقل من 5 سنوات	3.73	–	*0.01	0.91
	5 – اقل من 10 سنوات	3.49		–	*0.00
	10 سنوات فاكثر	3.70			–
المعوقات الإدارية	اقل من 5 سنوات	3.61	–	0.76	0.07
	5 – اقل من 10 سنوات	3.67		–	*0.03
	10 سنوات فاكثر	3.78			–
المعوقات المادية	اقل من 5 سنوات	3.98	–	*0.00	0.40
	5 – اقل من 10 سنوات	4.25		–	*0.02
	10 سنوات فاكثر	4.09			–

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

يلاحظ من الجدول(19) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمجال المعوقات البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئتي (اقل من 5 سنوات، و10 سنوات فاكثر). وكما يلاحظ بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمجال **المعوقات الإدارية** تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (10 سنوات فاكثر). وكما يلاحظ بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمجال **المعوقات المادية** تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة **(من 5 إلى أقل من 10 سنوات).**

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضا لمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، والتوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء نتائج الدراسة، وهي كما يأتي:

أولاً :مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (7) ان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان "مرتفعاً" على الدرجة الكلية، وجاء في الرتبة الأولى مجال المعوقات المادية وبدرجة إعاقة مرتفعة، ثم جاء مجال المعوقات التنظيمية وبدرجة إعاقة مرتفعة، ثم جاء مجال المعوقات الإدارية وبدرجة إعاقة مرتفعة، وأخيراَ جاء مجال المعوقات البشرية وبدرجة إعاقة متوسطة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدجني (2007)، والكلثم وبدارنة (2012)، ودراسة حلس (2013)، ودراسة الليمون (2014)، واختلفت مع دراسة الحارثي (2007)، واللوح (2007)، والعمري وسلامة (2009)، وسليمان (2009)، وشرف وعامر وعطية (2010)، وعربيات (2011)، والأشقر (2013)، والسامرائي (2015)، وأبريعم وزروالي (2017)،

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

1. مجال المعوقات المادية: إذ جاء هذا المجال في الرتبة الأولى ويعتقد الباحث ان حصول مجال المعوقات المادية على الرتبة الأولى، يعود إلى نقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج

الخطة الاستراتيجية، فضلاً عن الظروف الاقتصادية التي تعد معوقاً أساسيا لتطوير الخطط الاستراتيجية، لذلك يستلزم تخصيص موارد مالية عن طريق التنسيق الكامل مع وزارة التخطيط ووزارة المالية لتخصيص بند من بنود الميزانية السنوية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات وبرامجها وفق إطارها الزمني المحدد، وضرورة تصميم برامج خاصة من قبل الإدارة العليا ولجان الجودة والتخطيط التي تهدف إلى تعزيز المشاركة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات من خلال توضيح تلك الاهداف وإبراز اهميتها ومردودها على الأهداف الشخصية للعاملين، والعمل على تعزيز الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على اعداد الخطط وتنفيذها. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع.

2. مجال المعوقات التنظيمية: يرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، إذ إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها – حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية– ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية، وعدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات الذي من شأنه يقلل من إمكانية تنفيذ الاهداف الاستراتيجية في وقتها المحدد، ومن هنا تبرز دور الإدارة الجامعية في التوجيه التنظيمي بين كليات الجامعة والاقسام المختلفة وفقا لنوعية الإدارة وممارستها، من خلال نمط إداري مشبع بروح التعاون والتفاهم وقائم على الاحترام المتبادل والتعاون، ومشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه الطلبة والاهتمام بالبيئة الجامعية، والاهتمام بالجانب الفني للجامعة عن طريق تنظيم العملية التربوية، وتعزيز العملية التربوية بتنمية الاحساس بالمشاركة

الجماعية ووضوح الاهداف، والعمل الجماعي بين جميع عناصر الجامعة، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع.

3. مجال المعوقات الإدارية: يعتقد الباحث إن حصول مجال المعوقات الإدارية على الرتبة الثالثة يعود إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من أبرز المعوقات الإدارية في الجامعات الحكومية التعقيد الإداري بالجامعات، وضعف البيئة التعليمية في الجامعات الحكومية، واتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها، ويؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق اهدافها، على الإدارة الجامعية ان تقوم بالأشراف على عمل الكليات وجميع اقسام الكلية، والاتصال مع المؤسسات الاجتماعية والامنية والتربوية والمهنية وغيرها بما يفعل وينعكس ايجابيا على برامج التوجيه والإرشاد الطلابي، وحسن الإدارة وتوظيف الموارد واستخدام التقنية الحديثة، والمركزية في صناعة القرار داخل الجامعة، كما إن الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة، والقيود الحكومية، وعدم مراعاة التغيير في الواقع، أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع.

4. مجال المعوقات البشرية: يعتقد الباحث ان حصول مجال المعوقات البشرية على الرتبة الرابعة يعود إلى ان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، يعود إلى أعداد القبول المتزايد للطلبة في الجامعات الحكومية، وعدم الدعم الكافي من الجامعات الحكومية للأستاذة للمشاركة في المؤتمرات العالمية، ينبغي على الإدارة الجامعية ان توظف جهودها في توفير أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وتقديم

التخصصـات الملائمـة لاحتياجـات سـوق العمـل، وهـذا التحـدي فـرض علـى الإدارة العليـا بالجامعات ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية بغاية استثمار الموارد البشرية، ومراعاة نوعية الحياة الجامعية فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة وبيئة الجامعة الداخلية. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الرابعة وبمستوى متوسط.

ثانيا :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

1. **متغير الجنس:** أظهرت النتائج في الجدول (12):

أ. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأشقر (2013)، وابريعم وزروالي (2017)، وتختلف مع دراسة العمري وسلامة (2009)، والسامرائي (2015) .

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا

لمتغير الجنس، في مجال المعوقات البشرية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة. هذه الفروق لصالح الإناث وقد يعزى السبب إلى اهتمام الإناث بالانضباط في العمل .

ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، في مجال المعوقات المادية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة. هذه الفروق لصالح الذكور، يعتقد الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى عمل الذكور من أعضاء هيئة التدريس على توسيع فرص العمل وزيادة امكانيات اتباع أساليب إنتاج كثيفة لتوفير رأس المال، وهذا يتطلب بدوره زيادة وتنوع الكفاءات البشرية، ووضع خطط الاستراتيجيات الحديثة للتنمية الاقتصادية لزيادة الاستثمار في التعليم والتدريب، وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن الذكور يتقلدون المناصب القيادية في الجامعة وأكثر اطلاعاً على القرارات من الإناث بحكم المنصب.

2. **متغير التخصص** : أظهرت النتائج في الجدول (13):

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير التخصص، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية ومستوى الدلالة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأشقر (2013)، واختلفت مع حلس (2013)، و يعتقد الباحث أن نتيجة ذلك تعزى إلى تشابه جميع ظروف التدريسية في الجامعات الحكومية، لذلك لم تتأثر اجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف درجات التخصص ، فانهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة،

إذ جميعهم يعطون اهتماماً لمهارات التدريس في الجامعات الحكومية، ولديهم المقدرة على تطوير وتنمية معارفهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي، وتطوير مفاهيم الشراكات للطلبة لتشجيعهم على الانخراط في مجالات الخدمة المجتمعية والمجالات التدريبية، وتحسين الأداء والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير التخصص، في مجال المعوقات البشرية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة. لصالح فئة الكليات الانسانية يعتقد الباحث ان هذه النتيجة قد تعزى إلى أن أعضاء هيئة التدريس من أصحاب التخصصات الإنسانية يعملون بجهد أكبر على رفع مستوى مواءمة التعليم الجامعي لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة واحتياجات التنمية البشرية، وتعزيز قدرات البحث العلمي والتوسع في برامج الدراسات العليا، وتحديث وتطوير الأنظمة بما يوفر البيئة المناسبة لرفع كفاءة أداء منظومة التعليم العالي في الجامعات ومواكبة التطورات والمستجدات العلمية والاحتياجات البشرية ضمن مجال المعوقات البشرية.

ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير التخصص، في مجال المعوقات المادية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة. هذه الفروق لصالح فئة الكليات العلمية يعتقد الباحث ان هذه النتيجة تعود إلى ان أعضاء هيئة التدريس من اصحاب التخصصات العلمية يعملون على اعداد كوادر لتلبية

احتياجات خطط التنمية الاقتصادية وسوق العمل، وبناء نظم موضوعية وفعالة للحوافز والترقيات، وتنمية الكوادر المؤهلة القادرة على تعظيم العائد من رأس المال البشري، وقد يعزى السبب إلى ان الكليات العلمية بحاجة إلى مخصصات مالية اكثر من الكليات الانسانية وذلك لتجهيز المختبرات والمواد المخبرية .

3. **متغير الرتبة الأكاديمية:** أظهرت النتائج في الجدول (15):

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية. في جميع مجالات الدراسة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شرف وعامر وعطيرة (2010)، وتختلف مع دراسة الكلثم وبدارنة (2012)، وحلس (2013)، وابريعم وزروالي (2017) .

يظهر اختلاف الرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في العاصمة بغداد (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد) في وصف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وجود فروق بين رتبة أستاذ مساعد ومدرس مساعد وكان الفرق في هذا المجال لصالح رتبة الأستاذ المساعد بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لرتبة الأستاذ المساعد، فأعضاء هيئة التدريس من فئة (الأستاذ المساعد) يتمتعون بخبرة ويحملون مؤهلات عليا في مجال تخصصهم، ولديهم المقدرة على تطوير وتنمية معارفهم وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي، ولعل اطلاع فئة الأستاذ المساعد على ما يتعلق بالكليات ورسالتها واهدافها وقيمها،

فضلاً عن احاطتهم بما يجب أن تكون عليه، واطلاعهم على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تجعل هذه الفئة تعطي تقديرا مختلفا عن باقي الفئات.

4. **متغير عدد سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج في الجدول (18):

أ. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الدراسة، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شرف وعامر وعطيرة (2010)، ودراسة الكلثم وبدارنة (2012)، وحلس (2013)، واختلفت مع دراسة الحارثي (2007)، والسامرائي (2015).

ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعزى إلى تشابه المناخ التنظيمي في الجامعة والذي يقومون من خلاله بأداء مهامهم، كما أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يتابعون مسيرة البحث العلمي، والمستجدات العلمية في مجالات تخصصهم، طالما أنهم موجودون في البيئة التعليمية ذاتها، ويعملون على تحقيق الاهداف والمقدرة على الابداع والابتكار وتحفيز الطلبة.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجال المعوقات البشرية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة، إذ تعزى هذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ويعتقد الباحث ان أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لديهم حماس واندفاع كبير لتحقيق أهداف الجامعة وغاياتها، وإعداد الكفاءات البشرية بما يسهم في

احداث التنمية الشاملة للجامعات، وتقدير اعداد الطلبة المقبولين خلال سنوات تطبيق الخطة الاستراتيجية، وتقدير اعداد أعضاء هيئة التدريس المطلوبين خلال سنوات الخطة، وبالتالي لديهم المقدرة على تقييم وصف التخطيط الاستراتيجي ضمن مجال المعوقات البشرية.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجال المعوقات الإدارية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة، إذ تعزى هذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، يعتقد الباحث ان أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر هم الاكثر اطلاعاً وأكثر معرفة من أعضاء هيئة التدريس ولديهم المقدرة في تقدير الاعداد المطلوبة تخريجها من التعليم العالي خلال سنوات تطبيق الخطة الاستراتيجية، ومراجعة المناهج الجامعية وتنقيتها لتخليصها من كل الموضوعات التي تجاوزت التطورات وكل المحتويات الزائدة وأن كانت حديثة التي ليس لها صلة بالتخصص، والاهتمام ببناء المنهج الجامعي وخصائصه حيث يتصف بالشمولية والعمق والبحث.

د. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجال المعوقات المادية استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة، إذ تعزى هذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، يعتقد الباحث ان أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات يمتلكون خبرة واسعة إضافة

إلى ما يتمتعون به من معرفة (صريحة، وضمنية) تؤهلهم تقدير تكلفة تطبيق الخطط الاستراتيجية ومصروفات التعليم خلال سنوات تطبيقها.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي :

- توفير الميزانيات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وتمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- توفير الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية.
- الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية في الجامعة على التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة اشراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- تقليص الفجوة بين برامج الأقسام الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل
- إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة.
- تخفيف الأعباء الإدارية عن أعضاء هيئة التدريس وعدم تكليفهم بمهمات إدارية فضلاً عن مهماتهم التدريسية
- إيجاد بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية.
- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزأً لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة وذلك من خلال:
  - عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي.
  - توزيع الخطة الاستراتيجية للجامعة على جميع الأقسام ونشرها على موقع الجامعة.
  - تعليق لوحات تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة في جميع الكليات والأقسام.
- كانت هذه الدراسة لعينة من الجامعات الحكومية في بغداد، ويقترح الباحث تطبيقها على الجامعات الأخرى ومقارنة نتائجها مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .

قائمة المراجع

المراجع العربية :

القران الكريم .

إبراهيم، حسام الدين (2013)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"، **مجلة رابطة التربية الحديثة**، 4(17)، 34-191.

ابريعم، سامية وزروالي، وسيلة (2017). معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم البواقي، **المؤتمر الدولي التربية: تحديات وافاق مستقبلية** ، جامعة اليرموك، أربد، عمان من 25-27 نيسان 2017 .

أبو الجدائل، حاتم بن صلاح (2012)، **الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع**، ط1، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الأشقر، وفاء محمد(2013)، "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة بجامعة إربد الأهلية في الأردن"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** , الأردن، 6(12)، 145-164.

بحيري، سعد (2007)، التخطيط الاستراتيجي, **ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز والموازنة**، القاهرة، مصر,273-295.

جرادات، ناصر محمد سعود (2013)، **الإدارة الاستراتيجية**، عمان : إثراء للنشر والتوزيع .

الحارثي، سعاد فهد (2006)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **ورقة عمل، ندوة التعليم العالي للفتاة، جامعة طيبة، السعودية.**

حبتور، عبد العزيز صالح (2007)، **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، ط 2 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

الحسن، ربحي والعفيف، أمجد (2010)، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية" **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 37(1) , 11-33.

حسين، سحر عباس (2005) **أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون من وجهة نظر إدارة الجودة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد: العراق .

حلس, سالم عبدالله (2013)،"مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزه في فلسطين"، **المجلة العربية لضمان جديد التعليم الجامعي**، 6(13), 129-190.

الحمالي, راشد محمد والعربي, هشام (2013)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل"، **مجلة الثقافة والتنمية**، 2(71)، 54-156.

حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (2007) **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة .

خليل، منى عطية(2010)،"التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي"، **دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية**، القاهرة، 22 (6) 1949- 1984.

داود، فضيلة سلمان (2016) "ريادية جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**"، 8 (15) ، 253-283 .

الدجني، أياد علي(2006)، **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (2008) **الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل** ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .

الزبيدي، ضبيان شمام حسن(2017)، **نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي** ، ط 1، عمان: دار جنان للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد (2009) **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، ط 2 ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السامرائي، محمد فائق(2015)، **مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السعبري، بهاء عدنان (2013)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، **مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية**، 6(15) , 63-93.

سعيد، فيصل وإسماعيل , عمر (2013)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، **مجلة العلوم التربوية**, 3(1), 243-271.

السكارنة، بلال خلف (2015)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، ط 1، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سليم، أحمد عبد السلام (2010)، **الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .

سليمان، حيدر خضر (2010)،" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع " : دراسة ميدانية في جامعة الموصل، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 2(4)، 1-16.

الشاعر، عدلي داود (2007)، **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين.

الشربيني، الهلالي (1996)، " التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي"، **مجلة كلية التربية**، 3(20)، 133-180.

شرف، سمير وعامر, وليد وعطيرة, عبير (2010)،" دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه جامعة تشرين أنموذجاً " **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 32(4)، 69 – 93.

شنودة، إميل فهمي (2011)، " استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي"، **المؤتمر السنوي العربي السادس والدولي الثالث– كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر**، من 13–14 أبريل 2011.

الضمور, موفق محمد (2008)، **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن** (أطروحة دكتوراه غير منشورة) , الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية , القاهرة, مصر.

الطوخي، سامي (2008)، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمات والشركات، **المؤتمر العربي الأول (الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال العربية)**، مصر.

الطيطي، خضر مصباح إسماعيل (2012)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط 1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

عامر، طارق عبد الرؤوف (2007)، **التخطيط التربوي والخريطة المدرسية**، ط1، القاهرة : زهراء الشرق.

العبادي،هاشم فوزي والطائي، يوسف حجيم والأسدي، أفنان عبد علي (2009) ، **إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**،عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

عباس، صلاح (2010)، **الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .

عبد الجليل، مصطفى عبد الله.(2007)، أثر العولمة والتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجامعات العربية، **ورقة عمل مقدمة في ندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنامة، البحرين.**

عربيات، بشير محمد (2011)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، (58)، 341-369.

علي، أسامة محمد سيد (2008)، **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**، ط 1، كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عمر، أحمد مختار (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط 1، عمان: عالم الكتب .

العنزي، سعد علي (2015)، **عناصر القوة في القيادة**، ط 1، بغداد : دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع.

عوض، محمد أحمد (2004)، **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، الاسكندرية: الدار الجامعية .

فرج، شذى إبراهيم (2011)، " التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي"، **المجلة التربوية**، (29)، 429- 456.

القاضي، المكاشفي عثمان دفع الله (2010)، **التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم**، ط 1، كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

القرني، عبد الخالق محمد (2012)، **التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف(تصور مقترح)،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية .

الكرخي، مجيد محمد (2016 أ) **التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعةSWOT،** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .

الكرخي، مجيد محمد (2009)، **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي،** عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد محمد (2016 ب)، **التبؤ والتخطيط الاستراتيجي،** عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكلثم, حمد مرضي وبدارنه, حازم علي (2012)، " معوقات التخطيط الاستراتيجي جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها "، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم** , 5(10), 187-202.

الكلوفلن، مارتن (2010)، **التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي،** ترجمة: أشرف محمود عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.

اللوح، عادل (2007)، **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الليمون، نواف (2014)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية"، **مجلة جامعة دمشق،** 30 (2) ، 273-306.

ماهر، أحمد (2009)، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الاسكندرية : الدار الجامعية.

محمد، سليمان عبد ربه (2011)، دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر، **المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي, الجزء الثاني, جامعة الزرقاء**، الزرقاء: الأردن **من** 10-11 ايار 2011 .

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن(2015)، **التخطيط الاستراتيجي**، ط 1، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي .

مصلح، عطية (2010)، " واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها"، **مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية**، (14)، 29- 74.

معروف، هوشيار(2009)، **التخطيط الاستراتيجي**، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والطباعة .

مقصود، خليفة شحادة (2016)، **التخطيط والتنظيم الاستراتيجي** ، ط 1 ، عمان: أزمنة للنشر والتوزيع .

المليجي، رضا ويوسف، يحيي (2010) " إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر"، **مجلة البحوث التجارية**، 23(1)، 335-358.

ميا، علي وديب، صلاح والشامسي، سالم (2008) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) "، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،** 30(4)، 91- 113.

النجار، فريد راغب (2008)، **التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي- آليات استشراف المستقبل عام 2050،** ط 1، الاسكندرية، الدار الجامعية.

همشري، عمر أحمد (2013)، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة** ، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

وهبة، عماد (2011)، استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج " **مجلة الثقافة والتنمية،** 2(44)، 63-207.

ياسين، سعد غالب (1998) **الإدارة الاستراتيجية** ، ط 1 ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

يحيى، رؤى وليد (2014)، **علاقة إدارة التغيير بالتخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية،** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية، العراق.

المراجع الإنجليزية :

Achampong, francis K.(2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning. **Planning for Higher Education**. 38(2)22-27.

Al- Omari, a and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives. **Research in Post-compulsory Education**, 14(4), 415-428.

Bean, W. C, (1993) **Strategic Planning That Makes Things Happen,** New york, Human Resources Development Press.

Cowburn, S.(2005). Strategic planning in Higher Education: Fact or fiction? **perspectives policy and practice in higher Education**, 9 (4) 103-109 oct 2005. ERIC: EJ721429.

Ford, G.D. (2008). **Presidents, Chife Academic Officers, and chief financial Officers perceptions of the Effectiveness of strategic planning in North Carolina community colleges,** DAI-A 69(06).

Glaister, K. W.(2009).**Strategic Planning, New York: Mc Grew Hill Book Company.**

Glueck, W.F (1980). **Business Policy and strategic management**,Tokyo: McGraw Hill Book.

Higgins, J. & Vincz, Julian W. (1993). **Strategic Management: Text and cases** New York: Harcourt Brace Jovano vich .

Hill, C.W.& Jones, G.R. (2001). **Strategic management theory**: An integrated approach, Houghton, Mifllin co, Boston: Houghton Mifflin.

Kotler, P. (1997).**Marketing management**, Engle wood cliffs, New jersey: Prentice-Hall.

Lake, N. (2006). **The Strategic Planning Workbook, by, Kogan Page Limited,** 120 Pentonville Road, London, N1 9 JN, Bahamut Media, Reading, United Kingdom .

Mcnamara.(2011).**Educational strategic management help organization,** CrossRef, united kingdom.

Schueler, L.(2007).**How A University President inspires and maintains a Shared vision during a Strategic Planning Process and Its Implementation**, DAI-A, 68(09).

Tatiane, S., Francisco D., Antonio J., Goncalves F.(2013). Strategic Planning in Universities from Pará, Brazil. Contributions to the Achievement of Institutional Objectives. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology.** 3(3) 1-19.

Washington, J. M. Gill.(2011). **An Appreciative Inquiry Approach to Strategic Planning: A program evaluation of continuing Education Services at A Community College**. DAI-A, 73(04).

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



تحكيم استبانه

حضرة الأستاذ/ الدكتور الفاضل :... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية عن "**معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**" حيث تهدف الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة, والتخصص).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانه مكونة من أربعة محاور عن معوقات التخطيط الاستراتيجي : تناول المحور الأول المعوقات المادية، والمحور الثاني المعوقات التنظيمية، والمحور الثالث المعوقات التنظيمية، والمحور الرابع المعوقات البشرية .

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانه، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

مع فائق الإحترام .. والتقدير .

الباحث

علاء خالد عودة الدليمي

يرجى كتابة البيانات التالية:

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	

المعلومات الشخصية : يرجى ضع إشارة (√) في المربع المناسب

1. **الجـــــنس :** ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2. **الرتبة الأكاديمية** :

☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد

3. التخصص :

☐ علمي ☐ إنساني

4. سنوات الخبرة :

☐ أقل من (5) سنوات

☐ (5) سنوات - أقل من 10 سنوات

☐ 10سنوات فأكثر

5. مصدر الحصول على اخر شهادة :

☐ جامعة عربية ☐ جامعة أجنبية

استبانة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورتها الأولية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل فقرة ترى أنها معوق من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد لكل من الفقرات الآتية :

التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجةإلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولا : المعوقات المادية							
1	الاعتماد على مصادر التمويل الحكومي في التعليم الجامعي.						
2	قلة الميزانيات المرصودة للتخطيط الاستراتيجي .						
3	قلة المكافآت المادية للقائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.						
4	نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية.						
5	ضعف تمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.						
6	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية طويلة الأجل.						
7	وجود نقص في موازنة وزارة التعليم العالي السنوية						
ثانيا : المعوقات التنظيمية							
8	تقديم المهمات السهلة في الأقسام الأكاديمية على المهام ذات الأولوية.						
9	قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط وأنشطة الأقسام الأكاديمية						

	بالجامعة.						
10	وجود فجوة بين برامج الأقسام ومتطلبات سوق العمل.						
11	غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء.						
12	ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية.						
13	اقتصار عمل الأقسام الأكاديمية على تنفيذ الخطط فقط.						
14	ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للأقسام الأكاديمية والأهداف المعلنة للجامعة.						
15	سوء فهم للاطار المؤسسي والمجتمعي الذي تعمل فيه الجامعة						
16	عدم وجود تنظيم في الجامعة حول حشد وتعبئة الموارد لغرض استغلالها في تحقيق رسالتها						
التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجةإلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		

ثالثا : المعوقات الإدارية							
17	الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية.						
18	الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية.						
19	اعتقاد المسئولين بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات.						

20	الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الأقسام الأكاديمية.						
21	تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام إدارية إضافة إلى مهامهم التدريسية.						
22	قلة إشراك الطلاب في مجالس الأقسام والمشاركة في صنع القرار.						
23	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.						
24	صعوبة اجراء المسح البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية						
25	عدم وضوح دور الجامعة في الريادة البحثية والعلمية وتعظيم خدمات التعليم العالي .						
26	لا يوجد وصف دقيق للهدف بعيد الأمد الذي يبتغى للنجاح في تحقيق الرسالة المنشودة للجامعة .						
رابعا : المعوقات البشرية							
27	ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالأقسام في وضع الأهداف والخطط.						
28	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.						
29	قلة تقبل أعضاء هيئة التدريس للتغيير والتطوير						
30	ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر ورسالة القسم.						
31	ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط						

	الاستراتيجي.						
32	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية						
33	ضعف ثقة البيئة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي للأقسام الأكاديمية بالجامعة.						
34	حرص الأقسام الأكاديمية على الجانب التدريسي فقط.						
35	وجود ترهل بالكوادر الإدارية في الجامعات .						
36	غموض الأهداف الرئيسية للجامعة لدى الكوادر العاملة .						

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

....

....

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

مرتبة حسب اللقب العلمي و التسلسل الهجائي للأسماء

ت	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتورة ابتسام جواد مهدي	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور سعد علي العنزي	إدارة الأعمال	جامعة بغداد
3	الأستاذ الدكتور صلاح الدين الكبيسي	إدارة الأعمال	جامعة بغداد
4	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
5	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	الأستاذ الدكتور عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الأوسط
7	الأستاذ الدكتور غازي خليفة	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور أحمد الجبوري	إدارة وتخطيط	جامعة بغداد
10	الدكتور طارق جواد كاظم	إدارة المشاريع	جامعة الإسراء
11	الدكتور فادي عياصرة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
12	الدكتور كريم محمد الجبوري	إدارة المشاريع	جامعة الإسراء
13	الدكتور محمد محمود بني مفرج	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

المملكة الاردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جـامعــة الشرق الأوسط





حضرة الأستاذ/ة الدكتور/ة.......................................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"** لذا نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة موزعة على أربعة محاور (المعوقات البشرية، والتنظيمية، و الإدارية، و المادية) ،والتي تهدف إلى جمع معلومات تخص هذه الدراسة التي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ، آملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين قراءة وتأشير فقرات الاستبانة, كون أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم, علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وعرف التخطيط الاستراتيجي : بأنه أسلوب منظم بعيد المدى تقوم به المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة لها وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتحديد القطاعات المستهدفة ومن ثم وضع أهداف استراتيجية يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

كما عرفت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأنها: مجموعة الصعوبات والتحديات المادية والبشرية والإدارية والتنظيمية التي تعيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتتمثل في الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة .

مع فائق الإحترام .. والتقدير.

الباحث : علاء خالد عودة

المعلومات الشخصية : يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1. **الجـــــــنس :** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **التخصص :** ☐ علمية ☐ إنسانية
3. **الرتبة الأكاديمية :** ☐ أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد
4. **سنوات الخبرة :** ☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5) سنوات إلى (10) سنوات ☐ 10سنوات فأكثر

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسبا :

ت	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
المحور الأول : المعوقات البشرية						
1	ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالأقسام في وضع الخطط.					
2	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.					
3	مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير .					
4	ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لخصائص القسم.					
5	ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي.					
6	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية					
7	ضعف ثقة البيئة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي للأقسام الأكاديمية بالجامعة.					
8	تركيز عضو هيئة التدريس على الجانب التدريسي فقط .					

		درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
ثانيا : المعوقات التنظيمية						
9	تركيز قيادة الجامعة على تنفيذ الأعمال التشغيلية أكثر من النجاح في إنجاز الأهداف بعيدة الأمد المبتغاة					
10	تقديم المهمات السهلة في الأقسام الأكاديمية على المهمات ذات الأولوية.					
11	قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة .					
12	وجود فجوة بين برامج الأقسام الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل.					
13	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية **SWOT**.					
14	ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
15	اقتصار عمل الأقسام الأكاديمية على تنفيذ الخطط فقط.					
16	ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للأقسام الأكاديمية والأهداف المعلنة للجامعة.					
17	ضعف في العلاقات الخارجية للجامعة					
18	قلة إشراك الطلبة في عملية صناعة القرار.					
ت	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
ثالثا : المعوقات الإدارية						
19	الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الأكاديمية.					
20	الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية.					
21	اعتقاد المسؤولين بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات.					

22	الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية .					
23	تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهمات إدارية فضلاً عن مهماتهم التدريسية.					
24	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.					
25	غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء.					

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
	رابعا : المعوقات المادية					
26	الاعتماد على مصادر التمويل الحكومي في التعليم الجامعي.					
27	قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي .					
28	قلة المكافآت المادية للقائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية .					
29	نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية.					
30	ضعف تمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.					
31	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية طويلة الأجل.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط



جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر خ/ ٣٢/ ٦٢٨
التاريخ: ٢/ ٤/ ٢٠١٧

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب **علاء خالد عودة** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

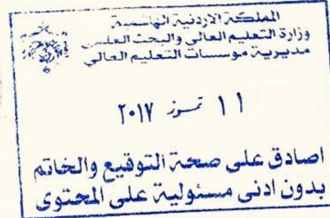
يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة
1/4/2017
أ.د.محمد محمود الحيلة







إسراء الظاهر
Israa Althaher







هاتف (6 00962) 4790222 فاكس (6 00962) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب الملحقية الثقافية العراقية في عمان

Embassy of the Republic of Iraq
Cultural Attaché - Amman

سفارة جمهورية العراق
الدائرة الثقافية - عمّان



ممثلية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية في المملكة الاردنية الهاشمية
Representative of the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research (MOHESR) in Jordan

العدد : د ث / م / ١٨١٧
التأريخ : ١٢ / ٧ / ٢٠١٧

دائرة البعثات والعلاقات الثقافية/ قسم شؤون الدارسين في الخارج

م/ طلب

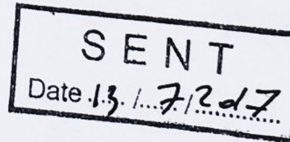
تحية طيبة...

نحيل اليكم الطلب المقدم من قبل طالب النفقة الخاصة **علاء خالد عودة** الدارسة على برنامج الماجستير في جامعة الشرق الاوسط تخصص الادارة والقيادة التربوية الذي يروم فيه تسهيل مهمته لأجراء دراسة ميدانية بعنوان (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

راجين التفضل بالاطلاع ... مع التقدير

المرفقات/:-
- طلب مع المرفقات.

د. فلاح حسن عبد
معاون الملحق الثقافي
١٢ / ٧ / ٢٠١٧



نسخة منه /
- الصادر العام.
٢٠١٧/٧/١٢

Address: 3346 Amman 11181 Jordan Tel: 0096 2 64650762 / 0096 2 64650869 Fax: 0096 2 64650759
Email: info@icajo.com , jordan@mohesr.gov.iq Website: www.icajo.com

Ali Hmood